

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA**

**KARYAWAN PADA PT FRISIAN FLAG INDONESIA**

**DIVISI MARKETING**

**CABANG JAKARTA TIMUR**

**SKRIPSI**



**Disusun oleh**

**Nama : Megawati Nugraheni**

**Nomor Mahasiswa : 08311264**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA**

**KARYAWAN PADA PT FRISIAN FLAG INDONESIA**

**DIVISI MARKETING**

**CABANG JAKARTA TIMUR**

**SKRIPSI**



**Disusun oleh**

**Nama : Megawati Nugraheni**

**Nomor Mahasiswa : 08311264**

**Program Studi : Manajemen**

**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2012**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA**

**KARYAWAN PADA PT FRISIAN FLAG INDONESIA**

**DIVISI MARKETING**

**CABANG JAKARTA TIMUR**

**SKRIPSI**

disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Megawati Nugraheni

Nomor Mahasiswa : 08311264

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2012**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 20 Maret 2012

Penyusun,



Megawati Nugraheni

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PENGARUH BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PADA PT FRISIAN FLAG INDONESIA  
CABANG JAKARTA TIMUR**

**DIVISI MARKETING**

**Nama : Megawati Nugraheni**  
**Nomor Mahasiswa : 08311264**  
**Program Studi : Manajemen**  
**Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia**



**Yogyakarta, 20 Maret 2012**

**Telah disetujui dan disahkan oleh**

**Dosen Pembimbing,**

**(Budi Sudjijono, Drs., M.M.)**

**BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI**

**SKRIPSI BERJUDUL**

Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Frisian  
Flag

**Disusun Oleh: MEGAWATI NUGRAHENI**  
**Nomor Mahasiswa: 08311264**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**  
Pada tanggal : 17 April 2012

Penguji/Pemb. Skripsi : Drs. Budi Sudjijono, MM

Penguji : Dra. Trias Setiawati, M.Si



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

## Halaman Motto

“Sesungguhnya sholatku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah Tuhan Semesta Alam.”

“Ya Allah...berilah aku ilmu untuk tetap dapat mensyukuri nikmat-Mu yang telah Engkau berikan kepadaku, dan kepada ibu bapakku dan untuk mengerjakan amal sholeh yang Engkau ridhoi.”

(QS: An-Naml 19)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu pasti ada kemudahan.”

(QS: AL –Insyirah 5)

“Suatu kriteria yang baik untuk mengukur keberhasilan dalam kehidupan anda ialah jumlah orang yang telah anda buat bahagia.”

(Stephen Covey)

## Halaman Persembahan

**Alhamdulillah**.....seiring rasa syukur dan kerendahan hati, karya sederhanaku ini kupersembahkan dengan setulus hati untuk orang-orang yang paling

### **Kucinta dan Kusayang**.....

**ALLAH SWT**, yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada ku, membantu serta melindungi di setiap langkah hidupku...

**Kedua orang tuaku** tersayang dan terkasih, Ayahanda Sigit Nugroho dan Ibunda Mewa Rintina yang telah membimbingku dari ketidaktahuanku menjadi tahu, memanduku saat aku tidak kuat berdiri, menuntunku saat aku tertatih dan selalu mendoakanku dengan kesabaran yang tiada henti, dengan kasih dan ketulusan hati sehingga aku tegar dalam menghadapi cobaan hidup...

**Kakak-adikku** tersayang yang telah banyak memberiku dukungan dan semangat serta kasih sayang yang tak terhingga...

**Sahabat-sahabatku** yang selalu baik dan ada menemaniku, sahabat seperjuangan semoga kita semua sukses dan bahagia selalu...

**Irsyad Mubarok** yang selalu setia mendampingi dan menjaga selama ini...

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi yang terdiri dari Inisiatif Individu, Toleransi Resiko, Pengarahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem Penghargaan, Toleransi Konflik dan Pola-Pola Komunikasi secara bersama-sama (simultan) dan pengaruhnya secara individu (parsial) terhadap karyawan PT.FRISIAN FLAG Indonesia cabang Jakarta Timur divisi marketing yang berjumlah 40 orang karyawan. Alat analysis yang digunakan adalah analisis Regresi Linier Berganda, Uji korelasi Berganda, uji F dan uji t.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya dan kinerja karyawan pada PT.FRISIAN FLAG Indonesia cabang Jakarta Timur divisi marketing dapat dibuktikan, terbukti p value kurang dari 0,05. Sedangkan koefisien adjusted R square ( $R^2$ ) sebesar 0,867 hal ini berarti kesepuluh variabel bebas budaya tersebut mempunyai kontribusi sebesar 86,7 persen terhadap kinerja karyawan PT.FRISIAN FLAG Indonesia cabang Jakarta Timur divisi marketing, sedangkan sisanya 13,3 persen dipengaruhi variabel bebas lain yang tidak terdapat dalam penelitian. Berdasarkan hasil secara parsial, variabel Pengarahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Sistem Penghargaan, dan Pola-pola Komunikasi yang berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Diantara variabel Pengarahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Sistem Penghargaan, dan Pola-pola Komunikasi yang berpengaruh secara dominan adalah variabel Integrasi. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung sebesar 5,383 dan signifikasinya 0,000.

Kata kunci : Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

## ABSTRACT

This research aimed to identify the influence of corporate culture that consisting of individual initiative, tolerance, the risk, direction, integration, management support, controlling, identity, the system of award, conflict tolerance and the patterns of communication simultaneously (simultaneous) and its effects on individual (partial) against employees of PT Frisian Flag branch East Jakarta in Marketing division which totaled 40 employees. Analysis tools that used were Multiple Linear Regression Analysis, Multiple Correlation Test, F test and T test.

This research result shown simultaneously (simultaneous) there were significant influence between culture and the performance of its employees of PT Frisian Flag branch East Jakarta in marketing division can be proven, it proved the P value less than 0.05. The coefficient of adjusted R square ( $R^2$ ) is 0,867 that this would mean the tenth variable free culture had contributed 86,7 percent on the performance by employees in PT. Frisian Flag branch East Jakarta in marketing division, The rest was 13.3 percent that affected by by other free variable that were not contained in research . Based on the partial results, variable direction, integration, management support, the reward system, and the patterns of communication were significant positive impact on the performance of employees. Between the variable direction, integration, management support, the reward system, and the patterns of communication that influence was predominantly a variable of integration. it proved by the calculated of T value is 5,383 and the significance is 0,000.

*Keywords: organization culture, employee performance*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah segala Puji Syukur Kehadirat Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya serta shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Agung Muhammad SAW. Sehingga penulis dapat menyusun skripsi dengan judul :

**“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT FRISIAN FLAG Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur”.**

Penyusunan skripsi ini sendiri dalam rangka memenuhi persyaratan akademis untuk mencapai gelar Sarjana Strata-1 pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Skripsi ini disusun oleh penulis dengan usaha, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah S.W.T, atas segala rahmat, hidayah dan petunjuk yang telah Engkau limpahkan hingga saat ini.
2. Kedua orang tua saya yang tercinta ayahanda Sigit Nugroho dan Ibunda Mewa Rintina, terimakasih atas kasih sayang dan cinta kasih yang tiada henti dengan ketulusan hati, serta doa yang tiada henti terucap demi suksesanku. Harapan kalian adalah cita-citaku, semoga ini menjadi hadiah kecil yang bisa

saya persembahkan dan semoga saya bisa memberikan hadiah-hadiah lebih banyak yang dapat membahagiakan hati Ayah dan Bunda.

3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Budi Sudjijono, Drs., M.M. selaku Dosen Pembimbing Skripsi, yang dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dalam menyusun skripsi ini.
5. Ibu Dra. Trias Setiawati M.Si. selaku dosen penguji skripsi yang banyak memberi masukan dan tambahan dalam skripsi ini.
6. Bapak D. Agus Hardjito, Drs, MSi, PhD. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak dan Ibu Dosen FE UII yang telah memberikan bekal ilmu kepada saya selama menempuh studi di FE UII.
8. Kakak-adikku tercinta (mas Bagus, dek Galih, dek Adnan), terimakasih atas dukungan serta doa yang tiada henti.
9. Irsyad Mubarak yang telah banyak mendukung dan membantu saya selama ini. Terimakasih untuk kasih sayang dan berbagi ilmu serta pengalaman selama ini.
10. Teman sekaligus sahabat seperjuanganku, fitri, linda, totok, citra, kiki, terimakasih untu semua hari-hari menyenangkan yang tak terlupakan. Semoga kita semua sukses!

11. Teman-teman kelas SDM yang sepejuangan mengerjakan Metopel dan skripsi bersama-sama, flo, tiko, nino, wahyu dan seluruh mahasiswa ekonomi angkatan 2008 semoga kita semua sukses selalu!
12. PT.Frisian Flag Indonesia cabang Jakarta Timur khususnya divisi marketing yang telah banyak membantu dalam penelitian ini, terimakasih untuk waktu dan kesempatan yang diberikan.
13. Pihak-pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang turut membantu baik moril maupun materil sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Terima kasih atas dukungan dan perhatian yang kalian berikan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari sempurna, karena keterbatasan kemampuan yang saya miliki, oleh karena itu saran-saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan.

Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat, serta menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua. Amin

*Wabillahitaufik Walhidayah*

*Wassalamu'ala ikum Wr.Wb*

Yogyakarta, 20 Maret 2012

Penulis



(Megawati Nugraheni)

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN JUDUL SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iv
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	v
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI .....	vi
HALAMAN MOTTO .....	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	viii
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT.....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xviii
DAFTAR GAMBAR .....	xx
DAFTAR LAMPIRAN.....	xxi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	7
1.4. Manfaat Penelitian .....	7

BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	9
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu.....	9
2.2. Landasan Teori.....	12
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	12
2.2.2. Komitmen .....	14
2.2.3. Pengertian Budaya .....	17
2.2.3.1. Budaya Organisasi .....	18
2.2.3.2. Model-Model Budaya Organisasi Ideal .....	20
2.2.3.3. Komponen Pembentuk Budaya Organisasi .....	21
2.2.4. Kinerja Karyawan .....	25
2.2.4.1. Pengertian Kinerja .....	25
2.2.4.2. Penilaian Kinerja.....	26
2.2.4.3. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan .....	29
2.2.5. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja .....	32
2.3. Hipotesis Penelitian .....	34
 BAB III METODE PENELITIAN .....	 35
3.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	35
3.1.1. Profil Perusahaan .....	35
3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	36
3.2.1. Variabel Penelitian.....	36
3.2.2. Definisi Operasional Variabel.....	36
3.2.2.1. Budaya Organisasi .....	37

3.2.2.2. Variabel Kinerja.....	39
3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	40
3.3.1. Sumber data .....	40
3.3.2. Metode Pengumpulan Data.....	40
3.4. Instrumen Penelitian .....	41
3.5. Populasi dan Sampel.....	42
3.5.1. Populasi Penelitian.....	42
3.5.2. Sampel Penelitian.....	42
3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	43
3.6.1. Uji Validitas.....	43
3.6.1.1. Hasil Uji Validitas.....	44
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	50
3.6.2.1. Hasil Uji Reliabilitas.....	51
3.7. Alat Analisis .....	56
3.7.1. Uji Asumsi Klasik.....	56
3.7.2. Analisis Regresi.....	57
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Hasil Penelitian .....	64
4.1.1. Deskripsi Responden Penelitian .....	64
4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	68
4.2.1. Analisis Deskriptif Inisiatif Individu .....	69
4.2.2. Analisis Deskriptif Toleransi Resiko .....	70

4.2.3. Analisis Deskriptif Pengarahan.....	72
4.2.4. Analisis Deskriptif Integrasi .....	73
4.2.5. Analisis Deskriptif Dukungan Manajemen.....	75
4.2.6. Analisis Deskriptif Kontrol.....	77
4.2.7. Analisis Deskriptif Identitas .....	78
4.2.8. Analisis Deskriptif Sistem Penghargaan.....	80
4.2.9. Analisis Deskriptif Toleransi Konflik.....	81
4.2.10. Analisis Deskriptif Pola-Pola Komunikasi .....	83
4.2.11. Analisis Deskriptif Kinerja .....	84
4.3. Uji Asumsi Klasik.....	87
4.3.1. Uji Normalitas.....	87
4.3.2. Uji Multikolonieritas.....	89
4.3.3. Uji Heteroskedastisitas.....	90
4.4. Analisis Regresi Berganda.....	91
4.4.1. Analisis Pengaruh Variabel Budaya Terhadap Variabel Kinerja	91
4.4.2. Uji Hipotesis Signifikansi Parsial (uji t) .....	95
4.4.3. Secara Simultan (Uji F) .....	110
4.4.4. Uji Koefisien Korelasi Berganda .....	112
4.5. Pembahasan.....	113
4.5.1. Pembahasan Analisi Deskriptif.....	113
4.5.2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja.....	115

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	120
5.1. Kesimpulan .....	120
5.2. Saran .....	122
DAFTAR PUSTAKA .....	123
LAMPIRAN I .....	126
LAMPIRAN II .....	136
LAMPIRAN III.....	152
LAMPIRAN IV.....	158



## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1.Skor Jawaban Kuesioner Positif .....	41
3.2. Skor Jawaban Kuesioner Negatif .....	42
3.3.Hasil pengukuran Validitas Inisiatif Individu .....	44
3.4.Hasil pengukuran Validitas Toleransi Resiko.....	44
3.5. Hasil pengukuran Validitas Pengarahan .....	45
3.6. Hasil pengukuran Validitas Integrasi.....	45
3.7. Hasil pengukuran Validitas Dukungan Manajemen .....	46
3.8. Hasil pengukuran Validitas Kontrol.....	46
3.9. Hasil pengukuran Validitas Identitas .....	47
3.10. Hasil pengukuran Validitas Sistem Penghargaan .....	47
3.11. Hasil pengukuran Validitas Toleransi Konflik .....	48
3.12. Hasil pengukuran Validitas Pola-Pola Komunikasi.....	48
3.13. Hasil pengukuran Validitas Motivasi Kerja.....	49
3.14. Hasil pengukuran Validitas Tingkat Kemampuan Yang Dimiliki.....	49
3.15. Hasil pengukuran Validitas Kesempatan .....	50
3.16. Uji Reliabilitas Variabel Inisiatif Individu .....	52
3.17. Uji Reliabilitas Variabel Toleransi Resiko .....	52
3.18. Uji Reliabilitas Variabel Pengarahan .....	53
3.19. Uji Reliabilitas Variabel Integrasi .....	53
3.20. Uji Reliabilitas Variabel Dukungan Manajemen .....	53

3.21. Uji Reliabilitas Variabel Kontrol .....	54
3.22. Uji Reliabilitas Variabel Integrasi .....	54
3.23. Uji Reliabilitas Variabel Sistem Penghargaan .....	54
3.24. Uji Reliabilitas Variabel Toleransi Konflik .....	55
3.25. Uji Reliabilitas Variabel Pola-Pola Komunikasi .....	55
3.26. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja .....	55
4.1. Klasifikasi Responden Berdasar Jenis Kelamin.....	64
4.2. Klasifikasi Responden Berdasar Usia .....	65
4.3. Klasifikasi Responden Berdasar Pendidikan .....	66
4.4. Klasifikasi Responden Berdasar Masa Kerja.....	67
4.5. Rekapitulasi Karakteristik Responden Yang Paling Dominan .....	68
4.6. Pernyataan Variabel Inisiatif Individu .....	69
4.7. Pernyataan Variabel Toleransi Resiko .....	71
4.8. Pernyataan Variabel Pengarahan .....	72
4.9. Pernyataan Variabel Integrasi .....	74
4.10. Pernyataan Positif Variabel Dukungan Manajemen .....	76
4.11. Pernyataan Positif Variabel Kontrol .....	77
4.12. Pernyataan Positif Variabel Identitas .....	79
4.13. Pernyataan Positif Variabel Sistem Penghargaan .....	80
4.14. Pernyataan Positif Variabel Toleransi Konflik .....	82
4.15. Pernyataan Positif Variabel Pola-pola Komunikasi .....	83
4.16. Pernyataan Positif Variabel Kinerja .....	85
4.17. Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap Variabel .....	86

4.18. Uji Kolmogrov-Smirnov .....	88
4.19. Uji Multikolonieritas .....	90
4.20. Hasil Regresi Linier Berganda .....	92
4.21. Hasil Perhitungan Uji F .....	110
4.22. Hasil Perhitungan Uji Determinasi Berganda .....	112
4.23. Hasil Pengujian Hipotesis .....	119



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Penelitian .....	33
3.1. Diagram Pengujian Hipotesis Uji t Satu Sisi .....	60
3.2. Diagram Pengujian Hipotesis .....	62
4.1. Analisis Grafik Uji Normalitas .....	88
4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	91
4.3. Kurva Hipotesis uji t Variabel Inisiatif Individu .....	96
4.4. Kurva Hipotesis uji t Variabel Toleransi Resiko .....	97
4.5. Kurva Hipotesis uji t Variabel Pengarahan .....	99
4.6. Kurva Hipotesis uji t Variabel Integrasi .....	100
4.7. Kurva Hipotesis uji t Variabel Dukungan Manajemen .....	102
4.8. Kurva Hipotesis uji t Variabel Kontrol .....	103
4.9. Kurva Hipotesis uji t Variabel Identitas .....	105
4.10. Kurva Hipotesis uji t Variabel Sistem Penghargaan .....	106
4.11. Kurva Hipotesis uji t Variabel Toleransi Konflik .....	108
4.12. Kurva Hipotesis uji t Variabel Pola-Pola Komunikasi .....	109
4.13. Kurva Hipotesis uji F .....	112
4.14. Hasil Pengujian Hipotesis .....	119

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
I. Kuesioner Penelitian .....	126
II. Hasil Pengujian Hipotesis.....	136
III. Skor Hasil Kuisisioner .....	152
III.Data Kualifikasi Responden.....	158



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia diciptakan sebagai makhluk sosial, yang kehidupannya tidak pernah hidup sendiri, Akan tetapi manusia selalu berkelompok dengan sesamanya karena manusia tidak dapat memenuhi sendiri kebutuhannya. Sebagian besar kebutuhan manusia hanya dapat dipenuhi melalui bantuan orang lain. Rasio manusia mengatakan bahwa bantuan orang lain akan lebih mudah diperoleh apabila manusia masuk dalam organisasi. Seseorang bergabung ke dalam organisasi masyarakat itu biasanya didasarkan atas beberapa kepentingan, seperti: kepentingan ekonomi, sosial, dan politik. Sementara bagi organisasi sendiri dalam usaha mencapai tujuannya sangat membutuhkan peran serta manusia yang menjadi anggota organisasi itu. Kegiatan organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada di dalamnya. Unsur pengendali ada pada manusia, sehingga pada akhirnya dibanding dengan faktor-faktor yang lain, maka manusia merupakan unsur yang paling menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

Di zaman globalisasi seperti sekarang ini, perusahaan harus bisa tetap mengikuti perubahan yang terjadi yang tidak bisa diprediksi, karena setiap waktu

kejadian yang terjadi sangat berbeda. Perusahaan yang tidak bisa mengikuti adanya perubahan yang terjadi dalam lingkungannya tidak bisa berkembang. Hal ini diakibatkan adanya ketidaksesuaian strategi yang digunakan oleh perusahaan dengan keadaan yang riil sedang terjadi di lingkungan. Dan hampir semua perusahaan menyadari bahwa tingkat persaingan saat ini sangat tinggi disemua bidang. Dimana perusahaan yang tidak siap dalam penerapan strategi akan cepat tersingkir dari pasar.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan. Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*) : ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen; dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki Suwarsono (2008;5).

Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan yang bisa berkembang saat ini harus memiliki strategi yang efektif. Strategi tersebut harus sejalan dengan budaya perusahaan, hal ini disebabkan bahwa budaya organisasi yang berkembang dalam

perusahaan mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi dalam menjalankan strategi perusahaannya.

Dan untuk menjalankan strategi yang baik diperlukan tingginya kinerja pegawai, yang merupakan salah satu kunci sukses bagi perusahaan. Suyadi (1999;2) menyatakan bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pentingnya peran kinerja dalam kesuksesan organisasi maupun perusahaan juga harus seimbang dengan kinerja yang maksimal, dan untuk mengetahui hasil kerja maupun prestasi kerja karyawan maka dilakukan penilaian kinerja. Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Melalui penilaian kinerja bisa diketahui seperti apa kinerja para karyawan, biola terjadi penyimpangan maupun kesalahan bisa diukur dan diperbaiki sebaik mungkin.

Kinerja pegawai yang baik bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi di antaranya adalah budaya organisasi. Budaya adalah satu aset nilai, penuntun, kepercayaan, pengertian, norma, falsafah, etika, dan cara berpikir. Budaya yang ada di suatu lingkungan, sangat besar pengaruhnya terhadap pembentukan pribadi yang berada di dalam lingkungan tersebut. Setiap lingkungan tempat tinggal memiliki budaya yang dibuat oleh nenek moyang dan diturunkan secara turun temurun dari generasi ke generasi untuk dianut dan dilestarikan bersama.

Perusahaan adalah sebuah lembaga yang terdiri dari banyak karyawan yang merupakan individu yang berasal dari latar belakang yang berbeda, yaitu lingkungan, agama, pendidikan, dan lain-lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa perusahaan terdiri dari individu dengan kultur bawaan yang berbeda-beda. Globalisasi ekonomi dan kedatangan era perubahan dalam menghadapi perdagangan bebas merupakan tantangan serius bagi para eksekutif dalam mengelola organisasi. Dalam menghadapi perubahan harus diperlukan kehati-hatian untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan sekaligus menjaga kelangsungan organisasi agar mampu bertahan hidup. Oleh karena itu diharapkan perusahaan yang ada di dalam negeri dapat mempersiapkan diri untuk membina organisasinya, terutama sumber daya manusia dan sistem, untuk mampu menghadapi kedatangan pesaingnya, baik dalam industri sejenis lokal maupun industri yang bertaraf internasional.

Budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh pendiri dan pemimpin dari organisasi atau perusahaan. Hal ini berarti bahwa budaya organisasi adalah pengekspresian visi dari pendiri atau pemimpinnya. Dimana semua yang diinginkan oleh pendiri atau pemimpin akan diterapkan dalam perusahaan.

Budaya organisasi yang kuat ditandai dengan adanya kesamaan dalam nilai-nilai yang dipegang oleh individu dalam perusahaan disegala tingkatan atau golongan karyawan maupun pemimpin. Adanya kesamaan dalam nilai yang berkembang dalam organisasi memberikan arti bahwa perusahaan memiliki nilai yang dipegang teguh oleh seluruh elemen dalam organisasi.

Kekuatan budaya organisasi dapat diukur dari sejauh mana budaya tersebut dianut oleh semua anggota dan sejauh mana anggota organisasi mempercayainya. Semakin intens budaya organisasi, semakin kuat pengaturannya pada semua tingkatan dimana budaya memmanifestasikan diri, yaitu mempengaruhi tak sekedar sikap karyawan namun juga nilai-nilai, asumsi dasar dan keyakinan mereka. Kuat atau lemahnya budaya organisasi sangat penting karena punya beberapa manfaat bagi organisasi, antara lain menjadi perekat yang mempersatukan organisasi, dengan kuatnya organisasi perusahaan maka terjadi hubungan yang solid antar organisme perusahaan yang berdampak pada tingginya prestasi kerja.

Budaya organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kesuksesan dalam kinerja karyawan, meski tidak dapat dipungkiri bahwa faktor pendorong dalam peningkatan tidak hanya pada budaya organisasi saja. Keberhasilan

organisasi dalam mengimplementasikan budayanya yang berupa nilai-nilai dalam organisasi dapat mendorong organisasi untuk tumbuh dan berkembang.

PT FRISIAN FLAG INDONESIA adalah perusahaan atau koperasi susu terbesar didunia yang berpusat diBelanda. Yang telah hadir selama puluhan tahun di Indonesia. Dengan menghadirkan berbagai varian susu disetiap produksinya membuat susu FRISIAN FLAG mudah diterima oleh masyarakat Indonesia.

PT FRISIAN FLAG hadir dan mampu bertahan selama puluhan tahun di Indonesia karena memiliki kerjasama jangka panjang dengan para peternak Indonesia untuk tetap menjadi leader dalam menghasilkan produk-produk bergizi. Hadir selama puluhan tahun dan mampu bersaing dengan para pesaing di dunia membuat PT FRISIAN FLAG lebih matang dalam hal pengalaman serta kokoh dan percaya diri untuk terus berkembang dan terus berinovatif.

Dengan adanya PT FRISIAN FLAG hadir di Indonesia lebih dari 1700 masyarakat diseluruh penjuru Indonesia bekerja di perusahaan ini. Selain mensejahterakan para peternak Indonesia dan masyarakat Indonesia, PT FRISIAN FLAG juga selalu memberikan gizi terbaik melalui produknya untuk seluruh anak Indonesia.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur.**”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah sepuluh komponen dari faktor budaya secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah sepuluh komponen dari faktor budaya secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Setiap penelitian yang dilakukan tentu mempunyai sasaran yang hendak dicapai atau apa yang menjadi tujuan penelitian tentunya jelas diketahui sebelumnya. Suatu riset khusus dalam ilmu pengetahuan empiris pada umumnya bertujuan untuk menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenaran suatu ilmu pengetahuan itu sendiri. Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari sepuluh indikator dari faktor budaya terhadap kinerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur.
2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial dari sepuluh indikator dari faktor budaya terhadap kinerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Disamping tujuan yang telah diuraikan di atas, peneliti ini juga mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan serta diharap dapat memberikan sumbangan pikiran kepada pemimpin, sehingga nantinya pemimpin tersebut dapat menerapkan serta menanamkan budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi penulis

Merupakan langkah pengaplikasian dari teori-teori yang telah didapat dalam sebuah pendidikan formal ke dalam suatu dunia kerja yang riil. Dari penelitian ini juga memberi gambaran kepada penulis tentang permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang terkait dengan budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan referensi atau data pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil penelitian terdahulu

1. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Permana (2009) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Yogyakarta”, dimana dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi yang digunakan adalah empat dimensi budaya organisasi yang terkait dengan tingkat efektivitas organisasi yang dikemukakan oleh Denison yaitu *Involvement, Consistency, Adaptability* dan *Mission*.

Hasil penelitian tersebut diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan terhadap Budaya Organisasi yang meliputi *involvement, consistency, adaptability, mission* terhadap prestasi kerja karyawan dimana dimensi *involvement* merupakan dimensi yang paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Yogyakarta.

Persamaan penelitian diatas dengan tugas akhir ini yaitu menggunakan budaya sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Perbedaan dari penelitian tersebut, adalah variabel Y yang digunakan yaitu kinerja karyawan, serta pada lokasi penelitian.

2. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fahma (2009) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Koperasi “Warga Mulya“ Di Pakem

Sleman”. Dimana dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi yang digunakan adalah enam budaya organisasi yang dikemukakan oleh Hofstede yaitu *Result oriented*, *Job oriented culture*, *Professional culture*, *Closed system culture*, *Tight control culture*, dan *Normative culture*.

Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa menunjukkan hasil adanya hubungan yang positif dan signifikan dari *factor result oriented*, *factor job oriented culture*, *factor professional culture*, *factor close system culture*, *factor control culture*, *factor normative culture* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dikoperasi susu “Warga Mulya” di Pakem Sleman.

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian dalam tugas akhir ini, yaitu tentang budaya yang berpengaruh terhadap kinerja. Perbedaan dari penelitian tersebut, adalah faktor yang digunakan dalam variabel budaya dan kinerja, serta letak lokasi penelitian.

3. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Andari (2008) dengan judul “Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Variabel Moderate Motivasi di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta”. Dimana dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi yang digunakan adalah empat elemen yang dijadikan indikator untuk mengukur efektivitas budaya yang dikemukakan oleh Hofstede yaitu Nilai-nilai organisasi (*values*), Simbol-simbol (*symbols*), Orang-orang yang berpengaruh (*heroes*) dan Ritual-ritual (*rituals*).

Dari hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa setiap peningkatan budaya perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Dan pemberlakuan motivasi sebagai variabel moderator membantu meningkatkan pula kinerja karyawan secara signifikan.

Persamaan penelitian diatas dengan tugas akhir ini yaitu tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan dari penelitian tersebut adalah faktor dari variabel budaya dan kinerja.

4. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti (2003) dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Hotel Sandjaja Palembang)". Dimana dalam penelitian tersebut variabel budaya organisasi yang digunakan memiliki sepuluh indikator yang dikemukakan oleh Robbins yaitu Inisiatif individu, Toleransi terhadap tindakan berisiko. Pengarahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Kontrol, Identitas, Sistem Penghargaan, Toleransi terhadap konflik dan Pola-pola komunikasi.

Dari hasil penelitian tersebut menghasilkan bahwa melalui persamaan integrasi terdapat pengaruh secara positif dan negatif dari setiap variabel. yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan adalah faktor inisiatif individu, dukungan manajemen pengarahan, integrasi, kontrol, sistem penghargaan dan pola-pola komunikasi. kemudian yang memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan adalah faktor toleransi risiko, identitas, dan toleransi konflik. Dan

diketahui budaya juga berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian tugas akhir ini terletak pada kesamaan, yaitu tentang pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan dari penelitian tersebut, adalah lokasi penelitian.

## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Seperti diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu faktor penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Guna mempermudah organisasi maupun perusahaan dalam mencapai tujuan, juga mengatur seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh para karyawan agar efektif dan efisien. Seperti yang dikemukakan oleh Simamora (2006;4) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen Sumber Daya Manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan kepada organisasi selama periode tertentu. Selanjutnya menurut Rivai (2009;1) Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian,

pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

Tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah mengatur seluruh kegiatan dalam organisasi efektif dan efisien sama seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006;10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dan faktor penting dalam penggerak maupun pengawas manajemen sumber daya manusia bisa berjalan dengan baik dan sesuai dengan keinginan organisasi, maka peran manajer juga harus bisa berjalan dengan optimal seperti pengertian Manajemen sumber daya manusia oleh Mondy (2008;4) yaitu pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manejer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen sumber daya manusia. Fungsi manajer seperti yang disampaikan oleh Milcovich 1999 dalam Dharma (2005;219) menyatakan bahwa hampir semua manajer terlibat dalam aktifitas yang dapat digolongkan sebagai konseling sebagai bagian dari kehidupan kerja mereka yang normal. Oleh karenanya ia adalah sebuah komponen alamiah dari manajemen kinerja, suatu aktifitas sehari-hari yang dapat timbul dari umpan balik seketika.

Dilihat dari pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dijabarkan maka penulis mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dalam sebuah organisasi karena tidak hanya dituntut untuk

mengetahui masalah yang ada dilingkup SDM saja, tetapi juga mengetahui permasalahan ekonomi, lingkungan, hukum dan perkembangan lainnya. Dengan itu peran manajemen sumber daya manusia semakin penting dalam era persaingan globalisasi, karena semakin meningkatnya tantangan dan persaingan kompetitif yang dihadapi oleh setiap perusahaan.

### 2.2.2 Komitmen

Dalam dunia kerja, komitmen seseorang terhadap organisasi/perusahaan merupakan isu yang sangat penting. Problem komitmen ini berujung kepada bagaimana perusahaan menerapkan sistem kepengelolaan karyawan/human. Sistem kepengelolaan terhadap komitmen ini, dapat dua macam pendekatan yang dikenal *soft approach* (pendekatan lunak/*human*) yang dikembangkan oleh *Harvard Business School* dan *hard approach* (pendekatan sistemik) yang dikembangkan *Michigan Business school*. *Hard approach* akan berbicara tentang sistem pengorganisasian yang akan diterapkan. *Soft approach* berbicara tentang pembangunan budaya kerja bagi karyawan dengan pendekatan psikologis perusahaan sehingga tercipta kesinergisan dalam perusahaan (Fauzan, 2009:1).

#### 1. *Hard approach*

Salah satu pendekatan melalui *hard approach tools* adalah dengan mendesain sistem manajemen SDM perusahaan. Ketika membicarakan tentang sistem manajemen SDM maka perusahaan harus memperhatikan ha-hal berikut:

a. *Staffing*

Pencarian dan penempatan staf ini meliputi strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi yang diterapkan oleh perusahaan. Dalam sistem staffing ini terutama dalam masalah kontrak kerja, biasanya perusahaan menerapkan kontrak kerja pegawai tetap dan kontrak kerja pegawai tidak tetap

b. Evaluasi Kinerja

Penilaian terhadap kinerja dari para pekerja yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui perkembangan karyawannya dan menjadi data yang penting dalam pemberian *reward* kepada karyawannya.

c. *Training*

Program-program pelatihan secara berkesinambungan perlu dirancang untuk memberikan keterampilan dan meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh para pekerja.

d. Pengembangan

Para pekerja yang dimiliki pertama kali harus diukur untuk mengenali kemampuannya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan diri untuk menutupi kesenjangan kemampuan dengan target yang ada.

e. *Reward and Recognition*

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci. Pemberiaan kompensasi dapat yang berupa tangible (bonus uang, wisata, kenaikan jabatan dan lain-lain) dan intangible (penghargaan, ucapan selamat, dan lain-lain).

2. *Soft approach*

Dalam hal ini lebih banyak berhubungan dengan psikologi karyawan atau bahkan psikologi organisasi, yaitu bagaimana sebuah perusahaan menciptakan budaya kerja perusahaan. Beberapa hal negatif yang dapat terjadi akibat buruknya penerapan *soft approach* ini adalah:

1. Terjadinya Stress kerja

Stress kerja dapat terjadi karena lingkungan kerja tidak nyaman. Hal ini bisa disebabkan oleh jurang komunikasi (*communication gap*) antara atasan dan bawahan atau hubungan kerja yang kurang manusiawi antara atasan dan bawahan atau atasan yang tidak dapat menghargai kerja stafnya, dan bisa juga terjadi karena persaingan tidak sehat antar karyawan sehingga tidak terjadi *teamwork* yang dapat memacu kinerja karyawan.

2. Turunnya Loyalitas

Ketidaknyaman hubungan antara seorang karyawan dengan atasannya akan dapat menurunkan loyalitas dan ketidakbetahan seorang karyawan untuk terus bekerja ditempat tersebut. Penurunan loyalitas ini tentu saja akan berbahaya bagi perusahaan. Seorang karyawan dapat saja membocorkan berbagai strategi perusahaan kepada perusahaan yang lain karena faktor ketidaksukaan terhadap atasannya.

### 3. Hilangnya Karyawan Berprestasi

Seorang karyawan memiliki naluri-naluri alamiah yang merupakan bawaan dari proses penciptaan sebagai manusia. Diantara naluri-naluri tersebut adalah naluri untuk mendapatkan penghargaan dan penghormatan yang wajar.

#### 2.2.3 Pengertian Budaya

Menurut Zwell (2000) mengintrodusir konsep budaya kompetensi sebagai sistem organisasi yang mendorong motivasi-motivasi, komitmen dan pengembangan orang agar bekerja secara kooperatif mencapai tujuan-tujuan dan target-target organisasi berdasarkan nilai-nilai yang dianut organisasi.

Dalam Sobirin (2007;53) menurut Melville Herskovits budaya adalah sebuah kerangka pikir (*construct*) yang menjelaskan tentang keyakinan, perilaku, pengetahuan, kesepakatan-kesepakatan, nilai-nilai, tujuan yang kesemuanya itu membentuk pandangan hidup (*way of life*) sekelompok orang.

Selanjutnya dalam Sobirin (2007;54) menurut Ruth Benedict budaya terdiri dari suatu pola yang terkait dengan perilaku dan hasil tindakan manusia yang berlaku turun menurun dari satu generasi ke generasi berikutnya yang terpisah dari dan tidak terkait dengan hubungan biologis.

Dari hasil paparan tentang beberapa definisi budaya yang telah dikemukakan oleh berbagai sumber, memberikan pemahaman bahwa budaya pada dasarnya adalah studi tentang manusia dalam kehidupan berkelompok. Budaya mengandung dua unsur penting yaitu nilai dan pola perilaku. Budaya sebagai nilai dijadikan acuan berperilaku bersifat tidak nampak (*unvisible*), merupakan sesuatu yang sulit diubah walaupun kondisi riil kehidupan sosial telah berubah. Sedangkan budaya sebagai pola perilaku bersifat nampak (*visible*), merupakan sesuatu yang mudah diubah dan disesuaikan dengan perubahan riil masyarakat.

#### **2.2.3.1. Budaya Organisasi**

Organisasi merupakan system terbuka, yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya. Organisasi adalah tempat atau wadah manusia untuk berinteraksi, dalam interaksi itu manusia dapat mencapai tujuannya. Jones (2000;158) menjelaskan bahwa budaya organisasi ialah suatu bentuk acuan interaksi para anggota organisasi dan bentuk acuan interaksi dengan pihak luar. bentuk acuan itu adalah nilai, norma-norma, dan aturan-aturan sebagai dasar para anggota untuk berperilaku dan berpikir. Maka hakikatnya budaya organisasi adalah alat untuk

manafsirkan dan mereaksi kondisi obyektif, dan budaya organisasi dapat dijadikan sumber tenaga keunggulan kompetitif.

Budaya menentukan struktur organisasi formal, karena struktur merupakan pola perilaku dan pola pertanggungjawaban orang-orang dalam organisasi. Pada organisasi formal struktur mengacu pada perkembangan dan perubahan ekonomi dan politik. Tetapi dalam organisasi informal struktur mengacu kepada budaya. Perusahaan harus mempunyai budaya agar mempermudah dalam anggota organisasi berpikir dan berperilaku. menurut Darsono (2006;172) perusahaan harus mempunyai budaya karena:

1. Interaksi sesama karyawan harus diatur dengan nilai dan norma tertentu yang memiliki satu makna untuk menjadi pedoman bertindak.
2. Dalam pemecahan masalah diperlukan nilai dan norma yang memiliki makna yang sama untuk lebih cepat memecahkan masalah.
3. Dalam mengambil keputusan juga harus dituntun oleh nilai dan norma yang memiliki satu makna agar cepat dan tepat dalam mengambil keputusan, misalnya dalam mengambil keputusan meningkatkan promosi, maknanya adalah untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan laba.

Oleh sebab itu, budaya organisasi dapat dikatakan sebagai suatu kerangka kognitif termasuk di antaranya sikap, nilai-nilai, norma-norma, perilaku dan ekspetasi bersama anggota organisasi atau perusahaan tersebut. Sebab budaya organisasi berperan dalam membentuk rasa memiliki identitas bagi anggotanya, mempertinggi

komitmen pada misi organisasi, dan memperjelas serta memperkuat standar-standar perilaku, sehingga budaya organisasi sering disebut kepribadian organisasi. Menurut Taliziduhu Ndraha dalam Mangkunegara (2005;114) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai input terdiri dari pendiri organisasi, pemilik organisasi, sumber daya manusia, pihak yang berkepentingan dan masyarakat.

Dengan berbagai pengertian budaya organisasi, diambil kesimpulan berikut oleh Mangkunegara (2005;113) memberikan kesimpulan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

### **2.2.3.2. Model-model Budaya Organisasi Ideal**

Ada beberapa aktifitas yang perlu dilakukan agar tercipta budaya perusahaan yang sukses guna mendorong kinerja orang-orang dalam perusahaan. Menurut Alwi (2008;42) yang perlu dilakukan agar tercipta budaya organisasi yang ideal adalah :

1. Memelihara pengembangan dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia secara terus menerus sesuai kebutuhan organisasi
2. Memberi jalan atau peluang bagi sumber daya manusia yang memiliki bakat dan kompetensi yang tinggi untuk menerapkan kemampuan yang dimiliki.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang mendorong setiap orang terarah, tertantang dan termotivasi bekerja berbasis nilai-nilai yang dianut organisasi

4. Membangun budaya sistem kompensasi dan reward serta pengakuan atas prestasi dan kontribusi setiap orang terhadap keberhasilan organisasi

Perusahaan yang memiliki keunggulan dan kompetensi yang khas akan menjadi kelebihan tersendiri dalam persaingan, apabila manajemen mampu menerapkan dan mengelola perusahaan dengan benar dan selalu mengikuti kondisi pasar yang mereka hadapi dengan kekuatan budaya perusahaan itu sendiri.

### **2.2.2.3. Komponen Pembentuk Budaya Organisasi**

Dalam Robbins (1994:480) menyatakan ada sepuluh karakteristik yang terkandung dalam budaya organisasi yang bila dicampur dan dicocokkan dapat menjadi komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Inisiatif Individual. Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dimiliki individu.
2. Toleransi terhadap Tindakan Berisiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko.
3. Arah. Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.

6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk menegemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal.

Kesepuluh karakteristik tersebut mencakup dimensi struktural maupun perilaku. Untuk mempermudah mengetahui apakah budaya organisasi menjadi pegangan para anggota organisasi dalam berpikir dan bersikap.

Selanjutnya menurut Hofstede et al (dalam Sobirin, 2007:187) mengemukakan bahwa dimensi budaya organisasi ada 6 yaitu:

1. *Process Oriented vs Result Oriented.*

Dimensi ini mengkontraskan organisasi yang berorientasi proses (*process oriented*) dengan organisasi yang berorientasi hasil (*result oriented*).

2. *Employee Oriented vs Job Oriented.*

Dimensi ini menggambarkan lingkungan organisasi yang harus memenuhi kepentingan mereka (karyawan) sebelum berorientasi pada pekerjaan yang harus mereka lakukan (*Employee oriented*) dengan lingkungan organisasi yang beranggapan bahwa karyawan harus mendahulukan pekerjaan sebelum menuntut dipenuhinya kepentingan pribadi mereka (*Job oriented*).

3. *Parochial vs professional culture.*

*Parochial culture* menjelaskan bahwa ketergantungan karyawan pada atasan dan pada organisasi cenderung sangat tinggi. Sedangkan *professional culture* karyawan merasa bahwa kehidupan pribadi adalah urusan mereka sendiri dan organisasi cenderung memperlakukan para karyawannya secara rasional dengan ketentuan-ketentuan yang serba terukur.

4. *Open system vs closed system culture.*

*Open system* menjelaskan bahwa organisasi cenderung tidak menutup diri dari perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal maupun internal. Sedangkan *closed system*, organisasi seolah-olah diperlakukan sebagai sebuah mesin yang bekerja mengikuti pola yang sudah ada tanpa banyak melakukan perubahan.

5. *Loose control vs right culture.*

*Loose control*, organisasi dengan aturan dan tingkat pengendalian yang longgar. Sedangkan *right control* organisasi cenderung menerapkan aturan dan batasan yang ketat dan kaku.

## 6. *Normative vs pragmatif*

*Pragmatif* adalah organisasi yang berorientasi pada konsumen. Sedangkan *normative* menganggap bahwa tugas yang diemban organisasi merupakan bentuk implementasi dari peraturan yang tidak boleh dilanggar.

Denison (dalam Sobirin, 2007;195) mengemukakan adanya empat dimensi budaya organisasi yang terkait dengan tingkat efektivitas organisasi. Keempat dimensi budaya tersebut adalah :

### 1. *Involvement*

Merupakan dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

### 2. *Consistency*

Menunjukkan tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai inti organisasi.

### 3. *Adaptability*

Kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi.

### 4. *Mission*

Dimensi budaya yang menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi teguh dan fokus terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

## **2.2.4 Kinerja Karyawan**

### **2.2.4.1. Pengertian Kinerja**

Menurut Rivai (2009;548) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Simamora (2006;339) kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

selanjutnya Menurut Suntoro dalam Tika (2006:121) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Melalui beberapa pengertian dari para ahli, peneliti menyimpulkan kinerja adalah faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki tingkat kemampuan tertentu yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

### **2.2.4.2 Penilaian Kinerja**

Untuk proses perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen, seleksi, training, pengembangan, perencanaan karir, program kompensasi dan meningkatkan kinerja

karyawan maka dilaksanakan penilaian kinerja. Jadi penilaian kinerja merupakan sarana untuk mengukur kontribusi individu terhadap suatu organisasi dan untuk mengembangkan individu itu sendiri. Pengertian penilaian kinerja yang disampaikan oleh Simamora (2006;338) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individual karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu.

Dalam penilaian kinerja agar menghasilkan nilai yang sesuai, juga diperlukan kriteria-kriteria dasar dalam penilaian yaitu menurut Bernardin dalam Sudarmanto (2009;12) menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality* terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna tau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
2. *Quantity* terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
3. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
4. *Cost effectiveness* terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil (pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi).
5. *Need for supervision* terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.

6. *Interpersonal impact* terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik dan kerjasama diantara sesama pekerja dan anak buah.

Kinerja Pegawai Wirawan (2009;11) merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat, pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selanjutnya menurut Rivai (2009;549) kinerja karyawan dapat diukur melalui adanya beberapa faktor yaitu:

1. Motivasi

Seberapa besar minat atau keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang dimiliki, sesuai dengan konteks masing-masing.

## 2. Tingkat kemampuan yang dimiliki

Menunjukkan tingkat pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

## 3. Kesempatan

Merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Pelaksanaan dan proses penilaian kinerja karyawan sangat tergantung pada keputusan organisasi (perusahaan), yang antara lain meliputi: mengidentifikasi tujuan spesifik dari penilaian kinerja yang akan dilaksanakan, menetapkan *job analysis*, menguji kinerja pekerjaan, menilai kinerja dan mendiskusikan hasil dari penilaian kinerja. Adapun yang menjadi objek dalam penilaian kinerja adalah sifat, perilaku dan *outcome* individu (karyawan). Namun secara umum komponen-komponen dalam mengukur kinerja dapat dilihat dari mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, inisiatif kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu yang efisien oleh karyawan yang bersangkutan.

Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Manajemen kinerja adalah proses yang membuat manajer yakin bahwa antara aktivitas karyawan dan hasil yang dicapai telah sesuai dengan tujuan organisasi. Agar tercipta kinerja yang diharapkan, tentu perusahaan harus tepat dalam menentukan penilaian kinerja dalam perusahaannya dan mampu mengaplikasikannya dengan baik.

### **2.2.4.3. Manfaat penilaian kinerja karyawan**

Salah satu dari tujuan dari penilaian kinerja adalah diketahuinya performa karyawan. Sehingga fokus dalam penilaian harus pada tingkah laku, dengan menggunakan standar relatif untuk mendiagnosa kinerja dan tujuan pengembangan. Setiap karyawan dikatakan berkinerja baik jika mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memuaskan, yang artinya dapat mencapai sasaran atau standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengukuran dan penilaian keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dengan target standar yang telah ditetapkan atas pekerjaan tersebut. Hal ini berarti bahwa pengukuran dan penilaian kinerja merupakan suatu usaha membandingkan hasil kerja atau penilaian target kerja yang harus dilaksanakan setiap karyawan dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Seperti disampaikan Simamora (2006;343) tujuan penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan info yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Penilaian prestasi atau kinerja adalah proses dimana organisasi menilai atau mengevaluasi hasil kerja karyawan. Hal ini dapat memberikan umpan balik dan koreksi terhadap pengambilan keputusan organisasi tentang pelaksanaan kerja mereka. Adapun manfaat evaluasi prestasi atau kinerja menurut Rachmawati (2008;124) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kinerja karyawan

2. Standar kompensasi yang layak
3. Penempatan karyawan
4. Pelatihan dan pengembangan
5. Jenjang karier
6. Penataan staf
7. Minimnya data informasi
8. Kesalahan desain pekerjaan
9. Peluang kerja yang adil
10. Tantangan eksternal

Mengenai siapa yang akan melakukan penelitian merupakan pertanyaan yang penting dalam penilaian kinerja. Meskipun peghakatan yang dilakukan oleh supervisor masih merupakan pendekatan umum diterapkan, pada dasarnya ada beberapa pilihan yang tersedia, oleh Dharma (2005;199) :

1. Penilaian atas diri sendiri.

Penilaian atas diri sendiri adalah proses dimana para individu menegvaluasi kinerja mereka sendiri, menggunakan pendekatan yang terstruktur, sebagai dasar bagi pembicaraan dengan manajer mereka dalam pertemuan evaluasi. Biasanya berupa pengisian formulir yang diisi sebelum pertemuan.

2. Penilaian oleh bawahan.

Penilaian oleh bawahan menyediakan kemungkinan bagi bawahan untuk menilai atau berkomentar tentang aspek tertentu dari kinerja manajernya. Tujuannya

adalah membuat manajer lebih menyadari tentang persoalan yang berkenaan dengan kinerja mereka dari sudut bawahan mereka.

3. Penilaian oleh rekan sejawat.

Penilaian oleh rekan sejawat (*peer assessment*) adalah evaluasi yang dibuat sesama anggota tim atau kolega yang berada pada jaringan kerja yang sama.

Praktik yang biasa terjadi adalah meminta individu untuk memberikan penilaian kepada kolega atau jaringan yang lain. Ini lebih kepada sifat berperilaku.

4. Penilaian oleh *Multi Assessment*.

Keuntungan dari mendapatkan sudut pandang yang berbeda dalam evaluasi kinerja, terutama dari para manajer, telah menimbulkan perhatian yang lebih besar kepada penilaian dengan berbagai sumber penilai yang dapat menambahkan nilai pada evaluasi manajer/bawahan tradisional.

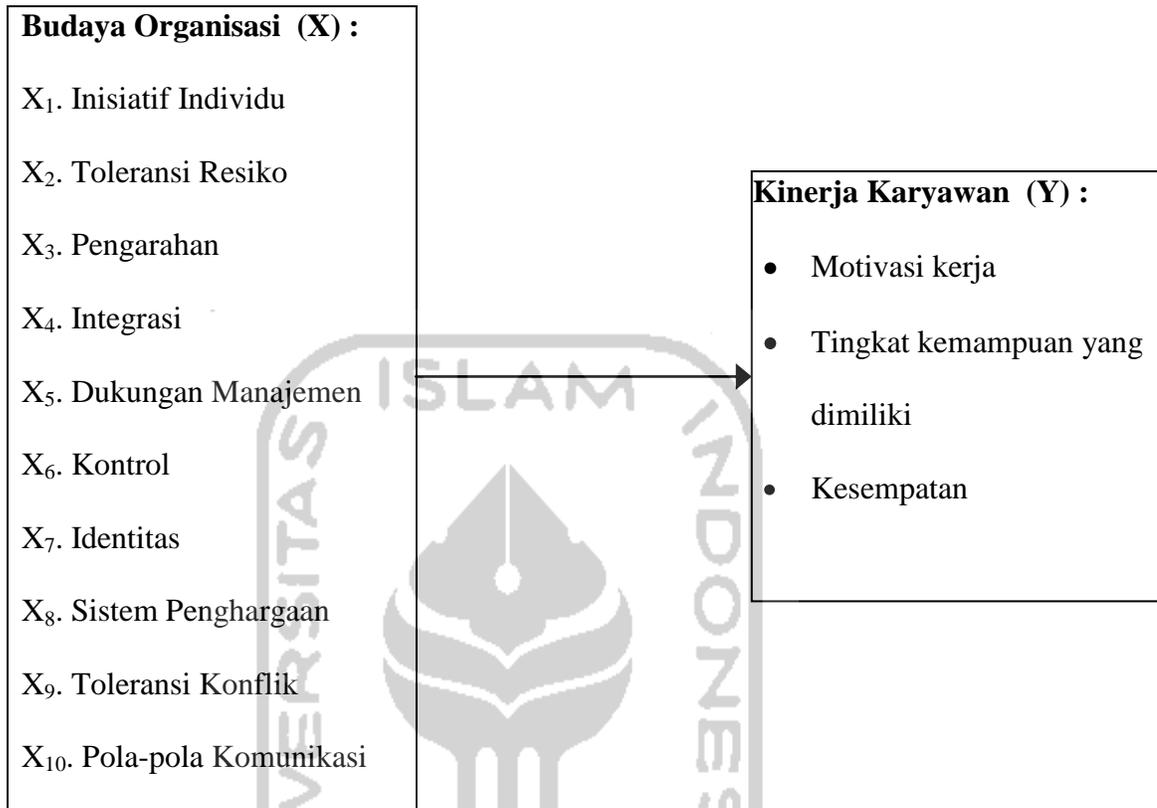
### **2.2.5. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya. Djoko Santoso dalam Soedjono (2005) mengatakan, adanya keterkaitan pengaruh antara Budaya Organisasi dengan kinerja dan prestasi pegawai dapat dijelaskan dalam model diagnosis budaya organisasi *tiernay*, bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik hasil kerja organisasi tersebut.

Pegawai yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja. Sehingga akan menjadi prestasi kerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem yang ada dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing prestasi kerja individu yang baik akan menimbulkan hasil kerja organisasi yang baik pula.

Dampak Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki hasil kerja (prestasi) yang tinggi, seperti *Singapore Airlines* yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkeseinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar didunia, memiliki budaya *respect, responsiveness and result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku kearah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier*, dan masyarakat menurut soedjono dalam farah nastassia 2007.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan dengan tingkat kinerja karyawan. Semakin kuat atau tinggi kualitas budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.



Gambar 2.1 : Kerangka pemikiran Analisis Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur Divisi Marketing.

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Dari kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang penulis ajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk analisis stastikanya adalah:

- a.  $H_0: b_1: b_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat/ hipotesis diterima
  - b.  $H_0: b_1: b_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat/ hipotesis ditolak
2. Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sedangkan untuk analisis stastikanya adalah:

- a.  $H_0: b_1: b_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh secara simultan variabel terikat terhadap variabel bebas/ hipotesis diterima
- b.  $H_0: b_1: b_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat/ hipotesis ditolak

## BAB III

### Metode Penelitian

#### 3.1. Gambaran Umum Perusahaan

##### 3.1.1. Profil Perusahaan

Penelitian ini mengambil tempat pada perusahaan PT. Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur Divisi Marketing yang terletak di jalan raya bogor km.5

Berawal di tahun 1922 ketika susu dengan merek "*Friesche Vlag*" mulai diimpor dari *Cooperatve Condensfabriek Friesland* yang kini telah menjadi *Royal FrieslandCampina*. Koperasi ini adalah koperasi terbesar di dunia yang berpusat di Belanda dan beranggotakan 16 ribu peternak yang tersebar di tiga negara, serta memiliki karyawan tak kurang dari 22 ribu orang yang bekerja di 100 perusahaan di seluruh dunia.

Sebagai bagian dari keluarga multinasional ini, PT Frisian Flag Indonesia mengedepankan pengalaman global dan kerja sama jangka panjang dengan para peternak Indonesia untuk tetap menjadi leader dalam menghasilkan produk-produk bergizi berbasis susu. Hal ini dilakukan dengan memproduksi dan memasarkan aneka produk termasuk susu bubuk, susu cair siap minum, dan susu kental manis dengan merek-merek Frisian Flag, *Yes!*, dan Omela. Perusahaan ini memiliki dua buah pabrik berteknologi canggih yaitu di Pasar Rebo dan Ciracas, Jakarta. PT Frisian Flag Indonesia juga menaungi 1700 karyawan yang bekerja di seluruh penjuru Indonesia.

## **3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

### **3.2.1. Variabel penelitian**

#### **1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)**

Variabel bebas adalah variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lainnya tetapi mempengaruhi variabel lainnya. Adapun variabel bebas dalam penelitian kali ini adalah faktor-faktor budaya perusahaan yang meliputi: (X<sub>1</sub>) Inisiatif Individu, (X<sub>2</sub>) Toleransi Resiko, (X<sub>3</sub>) Pengarahan, (X<sub>4</sub>)Integrasi, (X<sub>5</sub>) Dukungan Manajemen, (X<sub>6</sub>) Kontrol, (X<sub>7</sub>) Identitas, (X<sub>8</sub>) Sistem Penghargaan, (X<sub>9</sub>) Toleransi Konflik, dan (X<sub>10</sub>) Pola-pola Komunikasi.

#### **2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

Variabel terikat adalah variabel yang keadaannya sangat dipengaruhi atau tergantung oleh variabel yang lain. Variabel terikat disini Adalah faktor kinerja karyawan yang meliputi: motivasi kerja, tingkat kemampuan yang dimiliki, dan kesempatan.

### **3.2.2. Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel adalah istilah dari variabel penelitian yang harus mempunyai rujukan-rujukan empiris (dapat diukur, dihitung atau dikumpulkan melalui nalar), dan dinyatakan dalam kriteria/operasi yang dapat diukur secara khusus.

Variabel dalam penelitian ini terbagai menjadi dua, yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Variabel bebas adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2011:39).

Variabel dalam penelitian ini yaitu variabel Independen atau bebas Budaya Organisasi (X) dan Variabel Dependen atau terikat, yakni Kinerja Karyawan (Y).

#### **3.2.2.1. Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah acuan para pelaku organisasi dalam berperilaku dan berpikir, yang berkembang dan mampu mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan oleh peneliti adalah :

1. Inisiatif individu (*Individual Initiative*)

seberapa besar sumber daya manusia di organisasi (perusahaan) tersebut memiliki inisiatif yang cukup baik.

2. Toleransi Risiko (*Risk Tolerance*)

Seberapa besar organisasi (perusahaan) memiliki toleransi terhadap risiko, misalnya bila ada sumberdaya manusia yang melakukan inovasi namun menghasilkan kesalahan yang fatal.

3. Pengarahan (*Direction*)

Sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan.

4. Integrasi (*Integration*)

Apakah organisasi cukup memiliki system dan prosedur yang memadai dan tidak dijumpai banyak tumpang tindih wewenang.

5. Dukungan Manajemen (*Management Support*)

Apakah para atasan memiliki model atau metode untuk memberikan motivasi kearah kemajuan dan pandai mendorong bawahan untuk maju

6. Kontrol (*Control*)

Apakah organisasi memiliki system kontrol yang baik sehingga penyimpangan-penyimpangan dapat dikendalikan dengan memadai.

7. Identitas (*Identity*)

Apakah organisasi memiliki cukup identitas yang khas yang dapat dipakai sebagai manifestasi keberadaan dan eksistensi organisasi tersebut.

8. Sistem Penghargaan (*Reward System*)

Apakah organisasi memiliki cukup model penghargaan bagi pengembangan dan pengakuan prestasi pegawai.

9. Toleransi Konflik (*Conflict Tolerance*)

Apakah organisasi memiliki cukup toleransi terhadap konflik untuk kemajuan organisasi.

10. Pola-pola Komunikasi (*Communication Patterns*)

Berkenan dengan transparasi informasi, perngkat penggunaan media informasi dan sejenisnya.

### **3.2.2.2. Variabel Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Kinerja yang baik adalah salah satu kunci sukses bagi perusahaan.

1. **Motivasi Kerja**

Menunjukan derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, bagi karyawan menyelesaikan tugas atau pekerjaannya.

2. **Tingkat kemampuan yang dimiliki**

Menunjukantingkat pemahaman yang jelas tentang apa yag akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

3. **Kesempatan**

Merupakan fungsi dari tidak adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

### **3.3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

#### **3.3.1. Sumber Data**

##### **1. Data Primer**

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diamati untuk pertama kalinya Djarwanto dan Subagyo (1991;76). Data primer dalam penelitian ini diperoleh secara langsung dari responden melalui kuisisioner yang dibagikan.

##### **2. Data Sekunder**

Data ini diperoleh dari perusahaan berupa keterangan-keterangan ataupun dokumen lain yang berkaitan dalam penelitian ini, misalnya data tentang gambaran umum PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

#### **3.3.2. Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. *Kuesioner/Angket*, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis pada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti mengetahui dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

2. *Dokumentasi*, dilakukan dengan cara mencatat atau mengutip data yang ada diperusahaan yang berhubungan dengan gambaran umum perusahaan sebagai bahan referensi bagi penulis.
3. *Studi Pustaka*, yaitu metode pengumpulan data yang diperoleh dari literatur, jurnal-jurnal, buku-buku yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan serta data yang berasal dari perusahaan.

#### 3.4. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kali ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif sebagai jenis penelitiannya, karena alasan tersebut maka penulis membuat daftar pertanyaan dan pernyataan untuk mengukur nilai setiap variabel. Dan untuk mengukur nilai dari setiap pernyataan dan pertanyaan tersebut penulis menggunakan Skala Likert sebagai acuannya. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011:93). Untuk keperluan analisis dalam penelitian kuantitatif maka setiap jawaban diberi nilai. Dan nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari tabel 3.1. dan tabel 3.2.

**Tabel 3.1**

#### **Skor Jawaban Kuesioner Positif**

<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

**Tabel 3.2**  
**Skor Jawaban Kuesioner Negatif**

<b>Jawaban</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	1
Setuju	2
Netral	3
Tidak Setuju	4
Sangat Tidak Setuju	5

### **3.5. Populasi dan sampel**

#### **3.5.1. Populasi Penelitian**

Populasi menurut Supardi (2005;101) adalah suatu kesatuan individu atau subyek pada wilayah dan waktu serta dengan kualitas tertentu yang akan diamati atau diteliti. Dalam penulisan ini populasinya adalah seluruh karyawan PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur Divisi Marketing. Dimana jumlah populasinya adalah 40 orang karyawan.

#### **3.5.2. Sampel penelitian**

Sampel adalah sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi Sugiyono (1999;95). Dalam penelitian ini sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur yang berjumlah 40 orang. Maka dalam hal ini disebut sensus, yang mana semua anggota dalam organisasi menjadi responden penelitian.

### 3.6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.6.1. Uji Validitas

Merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan yang berupa validitas empiris dengan menggunakan validitas internal dengan rumus koefisien korelasi product momen dari Pearson, dengan rumus Arikunto (1991;137)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

N = jumlah responden

X = Nilai setiap item

Y = Total nilai kuesioner masing-masing responden

Uji Validitas penelitian ini dihitung tiap item atau variabel inisiatif individu, toleransi resiko, Pengarahan, Integrasi, Dukungan Manajemen, Kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi terhadap resiko, pola-pola komunikasi, motivasi kerja dan tingkat kemampuan yang dimiliki. Data yang diambil dari 40 responden ini selanjutnya diolah dengan menggunakan SPSS 17.00. Bila r hitung lebih besar dari rtabel ( $r_{hit} > r_{tabel}$ ) maka pernyataan dianggap valid. Begitu pula sebaliknya, bila r hitung lebih kecil dari rtabel ( $r_{hit} < r_{tabel}$ ) maka pernyataan dianggap gugur.

### 3.6.1.1. Hasil Uji Validitas

**Tabel 3.3.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Variabel Inisiatif Individu**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,697	0,312	Valid
2	0,498	0,312	Valid
3	0,759	0,312	Valid
4	0,498	0,312	Valid
5	0,615	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 136)

Tabel 3.3. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha$  = 5% yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Inisiatif Individu tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.4.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Toleransi Resiko**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,421	0,312	Valid
2	0,515	0,312	Valid
3	0,548	0,312	Valid
4	0,606	0,312	Valid
5	0,873	0,312	Valid
6	0,585	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 137)

Tabel 3.4. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha$  = 5% yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Toleransi Resiko tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.5.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Variabel Pengarahan**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,882	0,312	Valid
2	0,854	0,312	Valid
3	0,914	0,312	Valid
4	0,914	0,312	Valid
5	0,914	0,312	Valid
6	0,690	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 138)

Tabel 3.5. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Pengarahan tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.6.**  
**Hasil pengukuran Validitas Variabel Integrasi**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,949	0,312	valid
2	0,442	0,312	valid
3	0,628	0,312	valid
4	0,793	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 139)

Tabel 3.6. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Integrasi tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.7.**  
**Hasil pengukuran Validitas Variabel Dukungan Manajemen**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,849	0,312	Valid
2	0,849	0,312	Valid
3	0,911	0,312	Valid
4	0,911	0,312	Valid
5	0,911	0,312	Valid
6	0,849	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 140)

Tabel 3.7. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan *system o* Dukungan Manajemen tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.8.**  
**Hasil Pengukuran validitas Variabel Kontrol**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,977	0,312	Valid
2	0,889	0,312	Valid
3	0,931	0,312	Valid
4	0,978	0,312	Valid
5	0,853	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 141)

Tabel 3.8. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel Kontrol tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.9.**  
**Hasil pengukuran Validitas Variabel Identitas**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,833	0,312	Valid
2	0,806	0,312	Valid
3	0,380	0,312	Valid
4	0,799	0,312	Valid
5	0,830	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 142)

Tabel 3.9. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Identitas tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.10.**  
**Hasil pengukuran Validitas Variabel Sistem Penghargaan**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,854	0,312	Valid
2	0,604	0,312	Valid
3	0,854	0,312	Valid
4	0,639	0,312	Valid
5	0,641	0,312	Valid
6	0,854	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 143)

Tabel 3.10. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Sistem Penghargaan tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.11.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Variabel Toleransi Terhadap Konflik**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,888	0,312	Valid
2	0,822	0,312	Valid
3	0,580	0,312	Valid
4	0,880	0,312	Valid
5	0,822	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 144)

Tabel 3.11. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan system o Toleransi Terhadap Konflik tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.12.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Pola-pola Komunikasi**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,734	0,312	Valid
2	0,890	0,312	Valid
3	0,710	0,312	Valid
4	0,710	0,312	Valid
5	0,531	0,312	Valid
6	0,909	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 145)

Tabel 3.12. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan variabel Pola-pola Komunikasi tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.13.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Variabel Motivasi Kerja**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,515	0,312	Valid
2	0,338	0,312	Valid
3	0,466	0,312	Valid
4	0,515	0,312	Valid
5	0,537	0,312	Valid
6	0,489	0,312	Valid
7	0,496	0,312	Valid
8	0,461	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 146)

Tabel 3.13. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan *system o* Motivasi Kerja tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.14.**  
**Hasil pengukuran Validitas Variabel Tingkat Kemampuan yang Dimiliki**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,472	0,312	Valid
2	0,402	0,312	Valid
3	0,389	0,312	Valid
4	0,380	0,312	Valid
5	0,351	0,312	Valid
6	0,380	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 147)

Tabel 3.14. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yuste}}$  dengan jumlah sampel ( $N$ ) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan *system o* Tingkat Kemampuan yang Dimiliki tidak ada yang gugur.

**Tabel 3.15.**  
**Hasil Pengukuran Validitas Variabel Kesempatan**

Pernyataan	Rhitung	Rtabel	Keterangan
1	0,385	0,312	Valid
2	0,515	0,312	Valid
3	0,489	0,312	Valid
4	0,549	0,312	Valid
5	0,366	0,312	Valid

Sumber : Data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 148)

Tabel 3.15. menunjukkan semua butir pernyataan memiliki nilai *Corrected Item Total Correlation* yang lebih besar dari nilai  $r_{\text{yste}}$  dengan jumlah sampel (N) = 40 dan  $\alpha = 5\%$  yaitu 0,312 berarti bahwa semua butir pertanyaan  $r_{\text{ystem}}$  o Kesempatan tidak ada yang gugur.

#### 4.2.1. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrument pengukuran. Pengujiannya dapat dilakukan secara internal, yaitu pengujian dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada. Satu lagi secara eksternal, yaitu dengan melakukan *test-retest* Husein Umar (2001;58).

Rumus untuk menghitung koefisien reliabilitas instrumen dengan menggunakan *Cronbach Alpha* adalah sebagai berikut (Arikunto, 2002:172):

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sum \sigma t^2} \right\}$$

Keterangan:

$r_{11}$  = Reliabilitas instrumen

k = Banyaknya butir pertanyaan atau soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varian butir

$\sum \sigma t^2$  = Variasi total (Arikunto 2002:171)

Untuk memperoleh jumlah varian butir dicari terlebih dahulu setiap butir, kemudian dijumlahkan. Adapun rumus untuk mencari varians adalah:

$$\sigma^2 = \frac{\sum(X^2) - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

$\sigma$  = Varians tiap butir

X = Jumlah skor

N = Jumlah responden

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0,60 (Nunnally 1960 dalam ghozali 2006;46).

### 3.6.2.1. Hasil Uji Reliabilitas

Apabila rbb lebih besar dari r tabel product moment, maka kuisisioner memenuhi syarat realibilitas. Uji reliabilitas yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan teknik cronbach alpha. Dari perhitungan dengan menggunakan

program SPSS (Statistical Product and Service Solution) v17 for windows (2007) diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 3.16.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Inisiatif Individu ( $X_1$ )**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.601	5

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 137)

Dari Tabel 3.16. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,601 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

**Tabel 3.17.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Toleransi Risiko ( $X_2$ )**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.621	6

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 139)

Dari Tabel 3.17. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,621 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

**Tabel 3.18.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pengarahan (X<sub>3</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	6

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 141)

Dari Tabel 3.18. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,912 maka pertanyaan dinyatakan reliabel.

**Tabel 3.19.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Integrasi (X<sub>4</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	4

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 142)

Dari Tabel 3.19. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,623 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.20.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Dukungan Manajemen (X<sub>5</sub>)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	6

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 144)

Dari Tabel 3.20. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,929 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.21.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kontrol (X<sub>6</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.953	5

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 145)

Dari Tabel 3.21. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,953 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.22.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Integrasi (X<sub>7</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 146)

Dari Tabel 3.22. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,742 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.23.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Sistem Penghargaan (X<sub>8</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 147)

Dari Tabel 3.23. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,809 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.24.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Toleransi Konflik (X<sub>9</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.829	5

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 149)

Dari Tabel 3.24. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,829 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.25.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pola-pola Komunikasi (X<sub>10</sub>)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.761	6

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 150)

Dari Tabel 3.25. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,761 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

**Tabel 3.26.**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja (Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.764	19

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 151)

Dari Tabel 3.26. diatas dapat diketahui berdasarkan Alpha positif dan  $> 0,60$  yaitu 0,764 maka pertanyaan dinyatakan reliable.

### 3.7. Alat Analisis

#### 3.7.1. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi yang diperoleh dapat menghasilkan estimator linear yang baik. Metode statistik yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda yaitu dengan bantuan software SPSS versi 17.0 *for windows*. Sebelum metode ini digunakan perlu diuji terlebih dahulu apakah memenuhi asumsi klasik atau tidak. Uji asumsi klasik terdiri atas:

1. Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2006;147) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai system o mengikuti distribusi normal. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji system or. Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah dengan menggunakan kedua alat analisis tersebut.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghazali (2006;95) uji multikolenieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas

(independen). Pendeteksiannya menggunakan tolerance value dan VIF (*Variance Inflation Factor*),

- a. Jika *Variance Inflation Factor* (VIF)  $< 10$  maka tidak terdapat multikolinearitas.
- b. Jika *Variance Inflation Factor* (VIF)  $> 10$  maka terdapat multikolinearitas. Ghozali (2006;96).

### 3. Uji Heterokedastisitas

Menurut Ghozali (2006;125), uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik scatter plot. Apabila terlihat titik-titik residual menyebar secara acak baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y, maka menggambarkan bahwa tidak terjadi penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas.

#### 3.7.2. Analisis Regresi

Analisi data dilakukan dengan teknik analisis regresi linier berganda, dimana sebuah variabel terikat (variabel Y) dihubungkan dengan dua atau lebih variabel bebas (variabel X). Rumus umum dari regresi linear berganda menurut Hasan (2002:117) adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Dimana :

Y = Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

a = Intercep atau Konstanta

b = Koefisien Regresi

$X_1, X_2, \dots, X_{10}$  = Variabel Bebas (Variabel Budaya Organisasi)

Untuk mendapatkan garis regresinya, maka digunakan metode kuadrat terkecil (*Least Square Method*) yang menghasilkan persamaan regresi menurut Hasan (2002:117) sebagai berikut:

$$I. \quad \Sigma Y = na + b_1\Sigma X_1 + b_2\Sigma X_2 + \dots + b_k\Sigma X_k$$

$$II. \quad (X, Y) = a\Sigma X + b\Sigma X^2$$

Penyelesaian kedua persamaan secara simultan, akan didapat konstanta dan sebagai koefisien regresi berganda dengan rumus menurut Hasan (2002:117) sebagai berikut :

$$b = \frac{n \Sigma(X,Y) - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\Sigma X - (\Sigma X)^2}$$

$$a = \frac{\Sigma X^2 \Sigma Y - \Sigma X \cdot \Sigma(X, Y)}{n \Sigma X - (\Sigma X)^2}$$

Namun sebelumnya perlu diketahui dahulu pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya dengan melakukan pengujian dengan uji t. Hal ini dilakukan untuk menjawab rumusan masalah dan hipotesis yang pertama dengan menggunakan teknik analisis satu variabel. Rumus uji t menurut Hasan (2002;124):

$$t_0 = \frac{b_i - B_i}{S_{b_i}} \quad t = 1, 2, 3, \dots$$

Keterangan

$b_i$  = nilai koefisien regresi

$B_i$  = nilai koefisien regresi untuk populasi

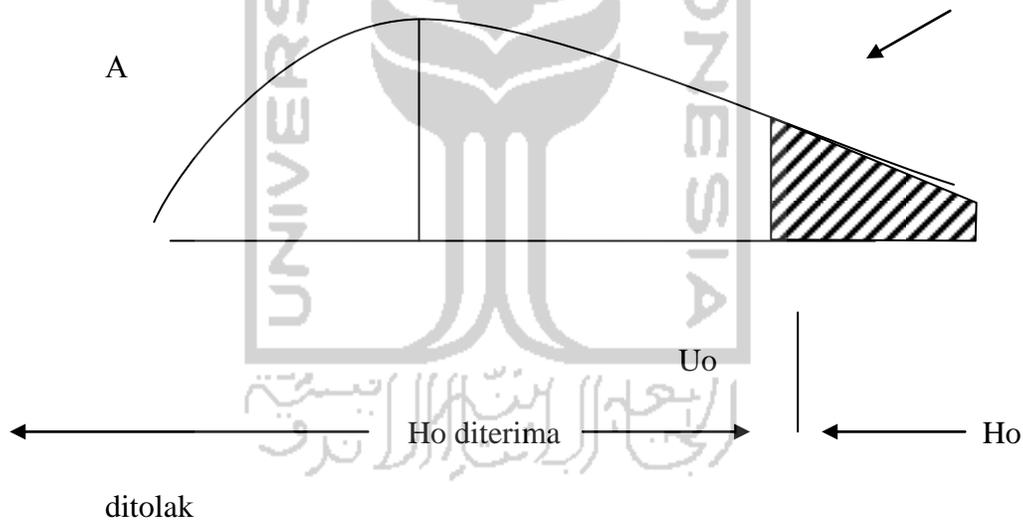
$S_{b_i}$  = kesalahan baku koefisien regresi

Dengan pengujian hipotesis sebagai berikut :

$H_0$  = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya

organisasi secara parsial tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ha = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 3.1.**

**Diagram Pengujian Hipotesis Uji t Satu Sisi**

Jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan atau  $H_a$  ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa secara parsial tidak ada pengaruh positif dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Namun sebaliknya jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan atau  $H_a$

diterima, hal ini berlaku apabila  $X$  lebih besar dari pada  $U_0$ , yang berarti secara parsial terdapat pengaruh positif dari variabel terikat. Daerah kritis akan diperoleh bila  $H_0$  benar dengan jalan memilih  $X$  misalnya  $X_\alpha$ , dengan probabilitasnya bahwa  $X > X_\alpha$  akan sebesar  $\alpha$ , sehingga berlaku hubungan :

$$P(X > X_\alpha / H_0) = \alpha$$

Dimana  $\alpha$  = significant level = probabilitas untuk melakukan kesalahan dalam proses pengujian.

Kemudian untuk menjawab pertanyaan kedua dari rumusan masalah dan menguji apakah hipotesis diterima atau ditolak antara variabel pengaruh dengan variabel terpengaruh terlebih dahulu dilakukan uji F, dengan tingkat signifikan 5%. Hal ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dari seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus uji F menurut Sugiono (2004 : 190) adalah :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (n-k)}$$

Dengan F tabel = (x, k-1 ; n-k), dimana :

k = banyaknya variabel bebas

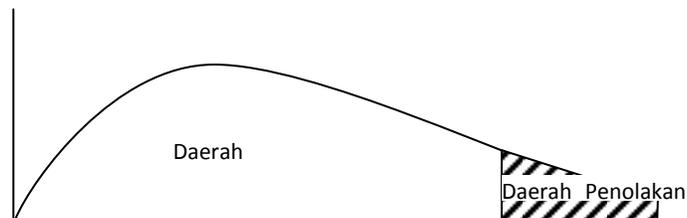
n = jumlah sampel

Pengujian hipotesisnya sebagai berikut :

$H_0$  = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara simultan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

$H_a$  = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan atau  $H_a$  ditolak. Hal ini dapat diartikan bahwa secara simultan tidak ada pengaruh positif dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Namun sebaliknya jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan atau  $H_a$  diterima, yang berarti secara simultan terdapat pengaruh positif dari variabel bebas terhadap variabel terikat.



**Gambar 3.2.**  
**Diagram pengujian hipotesisnya**

Kemudian dilakukan determinasi ( $R^2$ ) sebagai suatu alat utama untuk mengetahui sejauh mana tingkat hubungan antara variabel X dan Y atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa baik suatu variabel terikat digambarkan oleh variabel bebas. Cara menghitung determinasi koefisien determinasi ( $R^2$ ) adalah Sugiono (2004;192):

$$b = \frac{a\sum Y + b\sum X_1 Y + b\sum X_2 - n\sum Y^2}{\sum Y^2 - nY^2}$$

Dimana :

$R^2$  = Koefisien Determinasi Berganda

$X_1$  dan  $X_2$  = Variabel Independen

$n$  = jumlah sampel

$Y$  = variabel dependen

$a$  = Konstanta

$b$  = Koefisien Regresi Berganda

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.2. Hasil Penelitian

Penelitian ini mengambil responden secara keseluruhan dengan menggunakan teknik sampel jenuh atau sensus. Dalam penelitian ini sampelnya adalah seluruh karyawan PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur yang berjumlah 40 orang. Seluruh karyawan baik yang berada pada area Divisi Marketing.

##### 4.1.1 Deskripsi Responden Penelitian

Deskripsi karakteristik responden menjelaskan tentang profil karyawan bagian Divisi Marketing yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja.

##### 1. Jenis Kelamin

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin seperti terlihat pada Tabel 4.1. berikut ini :

**Tabel 4.1.**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	32	80
Perempuan	8	20
Jumlah	40	100

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran IV hal 158)

Berdasarkan Tabel 4.1. dapat diketahui bahwa 80 persen responden berjenis kelamin laki-laki dan 20 persen responden berjenis kelamin

perempuan. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur lebih banyak jenis kelamin laki-laki.

## 2. Usia

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan usia seperti terlihat pada Tabel 4.2. berikut ini :

**Tabel 4.2.**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 26 tahun	4	10
26-34 tahun	14	35
35-43 tahun	16	40
Lebih dari 43 tahun	6	15
Jumlah	40	100

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran IV hal 159)

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat diketahui bahwa 10 persen responden berusia kurang dari 26 tahun, 35 persen responden berusia 26-34 tahun, 40 persen responden berusia 35-43 tahun dan 15 persen diketahui berumur Lebih dari 43 tahun. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur berusia 35-43 tahun.

### 3. Pendidikan

Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan pendidikan seperti terlihat pada Tabel 4.3. berikut ini :

**Tabel 4.3.**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Diploma III	8	20
Sarjana (S1)	29	72,5
Pasca Sarjana (S2)	3	7,5
<b>Jumlah</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran IV hal 160)

Berdasarkan Tabel 4.3. dapat diketahui Dari data di atas menunjukkan bahwa responden mayoritas yaitu sebesar 72,5 persen lulusan Sasjana (S1), berpendidikan terakhir Diploma III adalah sebesar 20 persen, dan sebesar 7,5 persen lulusan pasca sarjana (S2). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur berpendidikan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki latar belakang pendidikan formal yang cukup tinggi, sehingga diharapkan akan memberikan kualitas yang maksimal. Karena deskripsi pekerjaan yang ada disesuaikan dengan tingkat pendidikan dan keahlian individu karyawan.

#### 4. Masa kerja

Dari hasil angket yang telah disebarakan diperoleh hasil klasifikasi responden berdasarkan masa kerja seperti terlihat pada Tabel 4.4. berikut ini :

**Tabel 4.4.**  
**Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Usia	Jumlah	Persentase
Kurang dari 5 tahun	6	15
5-10 tahun	24	60
11-15 tahun	8	20
Lebih dari 15 tahun	2	5
Jumlah	40	100

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran IV hal 161)

Berdasarkan Tabel 4.4. dapat diketahui bahwa 15 persen responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 60 persen responden memiliki masa kerja 5-10 tahun, 20 persen responden memiliki masa kerja 11-15 tahun dan 5 persen diketahui memiliki masa kerja Lebih dari 15 tahun. Ditinjau dari besarnya persentase menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Divisi Marketing PT. Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur memiliki masa kerja 5-10 tahun sudah cukup memiliki pengalaman, sehingga mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Untuk membantu dalam memahami hasil system karakteristik karyawan maka berikut adalah Tabel ringkasan dari masing-masing kelompok yang paling dominan.

**Tabel 4.5.**  
**Rekapitulasi Karakteristik Responden yang Paling Dominan**

NO	Karakteristik	Karakteristik yang Dominan	Jumlah	Presentase
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	32	80
2.	Usia	35-43 tahun	16	40
3.	Pendidikan	S1	29	72,5
4.	Masa kerja	5-10 tahun	24	60

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran IV hal 162)

Dari Tabel 4.5. diatas dapat dilihat bahwasannya jenis kelamin yang mayoritas yang ada di karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur adalah laki-laki sebanyak 32 orang, untuk umur 35-43 tahun sebanyak 16 orang dan untuk tingkat pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan S1 sebanyak 29 orang sedangkan untuk masa kerja 5-10 tahun sebanyak 60 orang.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

Skala tertinggi = 5

Skala terendah = 1

Interval =  $(5-1)/5 = 0,8$

Interval

1,00 – 1,8 = Sangat Rendah

1,81 – 2,6 = Rendah

2,61 – 3,4 = Sedang

3,41- 4,2 = Tinggi

4,21- 5,0 = Sangat Tinggi

#### 4.2.1. Analisis Deskriptif Inisiatif Individu

Inisiatif individu merupakan hal yang penting dalam pekerjaan. Karena inisiatif individu merupakan faktor utama dalam kinerja karyawan, yang menjadi salah satu tolak ukur kinerja karyawan. Inisiatif individu dalam penelitian ini memiliki lima pertanyaan.

Hasil dari perhitungan untuk item Inisiatif Individu adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6.**  
**Variabel Inisiatif Individu (X<sub>1</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>1.1</sub>	4,12	82,5	Tinggi
X <sub>1.2</sub>	4,16	83,2	Tinggi
X <sub>1.3</sub>	4,15	83	Tinggi
X <sub>1.4</sub>	4,02	80,4	Tinggi
X <sub>1.5</sub>	4,12	82,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	4,11	82,32	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 152)

Berdasarkan Tabel 4.6. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Inisiatif Individu dengan rata-rata

sebesar 4,11 (82,32 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada system or “saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan tugas” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,16 dengan penilaian yang tinggi atau 83,2 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada system or “setiap tugas saya lakukan berdasarkan perintah atasan” dengan rata-rata sebesar 4,02 atau sebesar 80,4 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya manajemen perusahaan telah memiliki karyawan dengan inisiatif individu yang sangat baik dan juga karyawan yang memiliki kemampuan baik dalam menyelesaikan tugas. Ini membuktikan bahwa karyawan dari PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur telah memiliki inisiatif individu yang baik.

#### **4.2.2 Analisi Deskriptif Toleransi Resiko**

Dengan memperhatikan toleransi resiko dari setiap pekerjaan membuat karyawan merasa aman dan nyaman dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas. Perusahaan yang peduli dengan resiko yang akan dialami oleh karyawan, juga menjadi salah satu kriteria perusahaan dengan budaya yang baik. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana toleransi resiko diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan untuk item Toleransi Resiko adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7.**  
**Pernyataan Positif Variabel Toleransi Resiko (X<sub>2</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>2.1</sub>	4,07	81,5	Tinggi
X <sub>2.2</sub>	4,12	82,5	Tinggi
X <sub>2.3</sub>	3,17	63,5	Sedang
X <sub>2.4</sub>	4,02	80,5	Tinggi
X <sub>2.5</sub>	3,15	63	Tinggi
X <sub>2.6</sub>	4,1	82	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,77	75,5	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 153)

Berdasarkan Tabel 4.7. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Toleransi Resiko dengan rata-rata sebesar 3,77 (75,5 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada system or “saya menerima segala resiko dari pekerjaan” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,12 dengan penilaian yang tinggi atau 82,5 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada system or “saya tidak menerima resiko dari pekerjaan” dengan rata-rata sebesar 3,15 atau sebesar 63 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya manajemen perusahaan telah memiliki karyawan yang siap menerima segala resiko dari pekerjaan, ini membuktikan bahwa PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur telah memiliki manajemen toleransi resiko yang baik.

### 4.2.3. Analisis Deskriptif Pengarahan

Pengarahan adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena dengan memperhatikan pengarahan yang akan diberikan kepada karyawan untuk setiap pekerjaan yang diberikan, tentu juga akan menjadi penentu dalam keberhasilan karyawan. Pengarahan yang baik dan tepat, dapat membuat pekerjaan dikerjakan dengan efektif. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana pengarahan diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan item Pengarahan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.8.**

#### **Pernyataan Positif Variabel Pengarahan (X<sub>3</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>3.1</sub>	3,92	78,5	Tinggi
X <sub>3.2</sub>	3,9	78	Tinggi
X <sub>3.3</sub>	4	80	Tinggi
X <sub>3.4</sub>	4,02	80,5	Tinggi
X <sub>3.5</sub>	4	80	Tinggi
X <sub>3.6</sub>	3,97	79,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,97	79,42	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 154)

Berdasarkan Tabel 4.8. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Pengarahan dengan rata-rata sebesar 3,97 (79,42 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi

pada indikator “saya membutuhkan pengarahan didalam setiap tugas” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,02 dengan penilaian yang tinggi atau 80,5 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “saya menerima pengarahan yang cukup dalam setiap tugas” dengan rata-rata sebesar 3,92 atau sebesar 78 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya karyawan telah merasa cukup dengan pengarahan yang diberikan oleh perusahaan di setiap tugasnya. Ini membuktikan bahwa manajemen PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur telah memberikan pengarahan yang baik pada setiap karyawan sehingga karyawan merasa puas dengan pengarahan yang diberikan.

#### **4.2.4. Analisis Deskriptif Integrasi**

Integrasi adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena integrasi yang baik yang dimiliki oleh perusahaan, akan sangat membantu karyawan dalam bekerja. Integrasi yang meliputi kekompakan dan keahlian yang dimiliki karyawan tentu akan menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Dalam integrasi terdapat hubungan antar atasan-karyawan maupun karyawan-karyawan. Untuk itu integrasi harus sangat diperhatikan agar tercipta suasana kerja yang efektif dan efisien. Integrasi yang baik tentu akan membuat karyawan lebih bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu kekompakan tim juga akan mencerminkan organisasi yang baik. Dalam

penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana integrasi diperhatikan oleh perusahaan

Hasil perhitungan untuk item Integrasi adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.9.**  
**Pernyataan Positif Variabel Integrasi (X<sub>4</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X4.1	3,75	75	Tinggi
X4.2	3,35	67	Sedang
X4.3	3,57	71,5	Tinggi
X4.4	3,62	72,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,57	71,5	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 154)

Berdasarkan Tabel 4.9. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Integrasi dengan rata-rata sebesar 3,57 (71,5 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “kerjasama antar atasan dan karyawan terkoordinasi dengan baik” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,75 dengan penilaian yang tinggi atau 75 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “kekompakan tim kerja dapat mendorong kualitas yang dihasilkan” dengan rata-rata sebesar 3,35 atau sebesar 67 persen skor berada pada interval 2,61 – 3,4.

Artinya hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar atasan dan karyawan sangat baik dan dirasa mampu membuat para karyawan merasa

dekat dan nyaman dalam bekerja. Memiliki hubungan yang baik melalui kerjasama antar karyawan dan atasan, Telah membuktikan bahwa perusahaan memiliki budaya yang baik. Namun tidak semua pekerjaan dilakukan secara berkelompok dan juga tidak semua karyawan merasa bahwa kekompakan tim sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan

#### **4.2.5. Analisis Deskriptif Dukungan Manajemen**

Dukungan manajemen adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena dukungan manajemen yang baik sangat diperlukan oleh seluruh karyawan. Dengan dukungan manajemen, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal dan sesuai jadwal. Dalam dukungan manajemen yang baik tentu mampu meningkatkan motivasi karyawan. Perhatian atasan maupun manajemen sangat penting dalam hal ini, dengan memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana integrasi diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan untuk item Dukungan Manajemen adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.10.**  
**Pernyataan Positif Variabel Dukungan Manajemen (X<sub>5</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>5.1</sub>	3,8	76	Tinggi
X <sub>5.2</sub>	3,8	76	Tinggi
X <sub>5.3</sub>	3,92	78,5	Tinggi
X <sub>5.4</sub>	3,9	78	Tinggi
X <sub>5.5</sub>	3,92	78,5	Tinggi
X <sub>5.6</sub>	3,95	79	Tinggi
<b>Total Mean</b>	<b>3,88</b>	<b>77,67</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 155)

Berdasarkan Tabel 4.10. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Dukungan Manajemen dengan rata-rata sebesar 3,88 (77,67 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada system or “perusahaan memiliki media info dan teknologi yang memadai” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 3,95 dengan penilaian yang tinggi atau 79 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada system or “saya mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan atasan” dengan rata-rata sebesar 3,8 atau sebesar 76 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya perusahaan telah memiliki memiliki info dan alat teknologi yang sangat memadai guna menunjang pekerjaan para karwan. Perhatian perusahaan terhadap informasi dan teknologi yang tinggi, mencerminkan

perusahaan yang baik dan sukses. Dengan demikian PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur telah memiliki Dukungan Manajemen yang baik.

#### 4.2.6. Analisis Deskriptif Kontrol

Kontrol adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena system yang dilakukan oleh perusahaan berguna untuk meneliti hasil kerja para karyawan maupun hubungan antar karyawan. Tujuannya agar tidak ada kesalahan maupun kekurangan yang tidak diketahui, yang mungkin saja mengganggu perusahaan maupun karyawan nantinya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana system diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan untuk item Kontrol adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.11.**  
**Pernyataan Positif Variabel Kontrol (X<sub>6</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>6.1</sub>	3,87	77,5	Tinggi
X <sub>6.2</sub>	4	80	Tinggi
X <sub>6.3</sub>	3,85	77	Tinggi
X <sub>6.4</sub>	3,85	77	Tinggi
X <sub>6.5</sub>	3,62	72,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,84	76,8	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 155)

Berdasarkan Tabel 4.11. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Kontrol dengan rata-rata sebesar 3,84 (76,8 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “saya tidak senang apabila perusahaan mengontrol pekerjaan saya” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4 dengan penilaian yang tinggi atau 80 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “perusahaan tidak pernah mengontrol tugas karyawan” dengan rata-rata sebesar 3,62 atau sebesar 72,5 persen skor berada pada interval 3,41– 4,2.

Artinya perusahaan telah melakukan kontrol dengan baik namun karyawan merasa kurang nyaman dengan diadakannya kontrol. Dalam hal ini bukan berarti perusahaan tidak perlu melakukan kontrol, hanya saja perusahaan perlu berdiskusi dengan karyawan untuk mencari cara terbaik dalam hal kontrol.

#### **4.2.7. Analisis Deskriptif Identitas**

Identitas adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena identitas sangat penting untuk perusahaan sebagai citra di masyarakat. Pencitraan yang baik sangat mempengaruhi bagaimana perusahaan dapat diterima dalam kalangan masyarakat. Dengan itu perusahaan dan karyawan harus mampu menciptakan dan menjaga identitas perusahaan di setiap perilaku dan

pekerjaannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana identitas diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan untuk item Identitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.12.**

**Pernyataan Positif Variabel Identitas (X<sub>7</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>7.1</sub>	3,92	78,5	Tinggi
X <sub>7.2</sub>	4	80	Tinggi
X <sub>7.3</sub>	3,82	76,5	Tinggi
X <sub>7.4</sub>	3,77	75,5	Tinggi
X <sub>7.5</sub>	3,7	74	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,84	76,9	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 155)

Berdasarkan Tabel 4.12. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Identitas dengan rata-rata sebesar 3,84 (76,9 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “adanya transparansi identitas antar karyawan-atasan” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4 dengan penilaian yang tinggi atau 80 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “tidak adanya transparansi antar karyawan-atasan” dengan rata-rata sebesar 3,7 atau sebesar 74 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya dalam manajemen PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur telah memiliki Identitas yang baik, dalam karyawan

maupun masyarakat, manajemen telah berhasil menciptakan Identitas yang baik.

#### 4.2.8. Analisis Deskriptif Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena sistem penghargaan sangat penting untuk karyawan. Sistem penghargaan terbukti mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat. Sistem penghargaan yang diberikan perusahaan harus mampu menarik dan menimbulkan motivasi bagi para karyawan. Semakin baik nilai penghargaan maka semakin tinggi standar yang ditetapkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana identitas diperhatikan oleh perusahaan

Hasil dari perhitungan untuk item Sistem Penghargaan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.13.**

#### **Pernyataan Positif Variabel Sistem Penghargaan (X<sub>8</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>8.1</sub>	4,07	81,5	Tinggi
X <sub>8.2</sub>	4,12	82,5	Tinggi
X <sub>8.3</sub>	4,17	83,5	Tinggi
X <sub>8.4</sub>	4,2	84	Tinggi
X <sub>8.5</sub>	4,02	80,5	Tinggi
X <sub>8.6</sub>	4,07	81,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	4,11	82,25	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran CIII hal 156)

Berdasarkan Tabel 4.13. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Sistem Penghargaan dengan rata-rata sebesar 4,11 (82,25 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada ystem or “saya bekerja lebih giat untuk mendapatkan pekerjaan” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,2 dengan penilaian yang tinggi atau 84 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada ystem or “perusahaan kurang tepat dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan” dengan rata-rata sebesar 4,02 atau sebesar 80,5 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya karyawan perusahaan merasa termotivasi dengan adanya ystem penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur juga telah baik dalam pelaksanaan ystem penghargaan yaitu memberikan penghargaan yang tepat kepada karyawan.

#### **4.2.9. Analisis Deskriptif Toleransi Konflik**

Toleransi konflik adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena toleransi konflik sangat penting untuk karyawan. Dalam pekerjaannya karyawan mungkin saja menemukan konflik maupun permasalahan yang mampu diatasi sendiri maupun harus dengan bantuan perusahaan. Dengan itu toleransi konflik dalam perusahaan menjadi sangat penting. Dalam penelitian

ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana identitas diperhatikan oleh perusahaan.

Hasil perhitungan untuk item Toleransi Konflik adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.14.**  
**Pernyataan Positif Variabel Toleransi Konflik (X<sub>9</sub>)**

Item	Mean	%	Keterangan
X <sub>9.1</sub>	4,05	81	Tinggi
X <sub>9.2</sub>	3,92	78,5	Tinggi
X <sub>9.3</sub>	3,75	75	Tinggi
X <sub>9.4</sub>	4,02	80,5	Tinggi
X <sub>9.5</sub>	3,92	78,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,93	78,7	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 156)

Berdasarkan Tabel 4.14. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Toleransi Konflik dengan rata-rata sebesar 3,93 (78,7 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “karyawan diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahn” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,05 dengan penilaian yang tinggi atau 81 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “karyawan tidak diberi kesempatan untuk memperbaiki kesalahan” dengan rata-rata sebesar 3,75 atau sebesar 75 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya manajemen PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur memiliki toleransi konflik yang baik dalam perusahaan, adanya kesalahan yang dilakukan oleh karyawan dan perusahaan juga memberikan kesempatan untuk memperbaikinya.

#### 4.2.10. Analisis Deskriptif Pola-Pola Komunikasi

Pola-pola komunikasi adalah hal yang penting untuk diperhatikan, karena perusahaan harus memiliki pola-pola komunikasi yang baik dan mampu diterima oleh semua anggota perusahaan. Pola komunikasi yang baik yang meliputi memberikan karyawan untuk memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai, selain itu juga dapat mengasah kemampuan para karyawan dalam berkomunikasi. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana identitas diperhatikan oleh perusahaan

Hasil dari perhitungan untuk item positif adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.15.**

#### **Pernyataan Positif Variabel Pola-Pola Komunikasi (X<sub>10</sub>)**

<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>%</b>	<b>Keterangan</b>
X <sub>10.1</sub>	3,87	77,5	Tinggi
X <sub>10.2</sub>	3,82	76,5	Tinggi
X <sub>10.3</sub>	4	80	Tinggi
X <sub>10.4</sub>	3,97	79,5	Tinggi
X <sub>10.5</sub>	3,97	79,5	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.15.

$X_{10.6}$	3,95	79	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,93	78,67	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 157)

Berdasarkan Tabel 4.15. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Integrasi dengan rata-rata sebesar 3,93 (78,6 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “pengambilan keputusan dilakukan bersama” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4 dengan penilaian yang tinggi atau 80 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “pola komunikasi atasan tidak mampu diterima oleh seluruh karyawan” dengan rata-rata sebesar 3,82 atau sebesar 76,5 persen skor berada pada 3,41 – 4,2.

#### 4.2.11. Analisis Deskriptif Kinerja

Kinerja adalah faktor penting juga faktor utama dalam keberhasilan perusahaan. Kinerja yang baik juga tergantung dari bagaimana perusahaan mampu menciptakan suasana yang nyaman bagi para karyawan. Salah satunya dengan budaya yang dimiliki perusahaan, juga bagaimana perusahaan mampu menerapkan budaya dalam diri karyawan. Kinerja yang baik harus memiliki motivasi agar terus mampu meningkatkan hasil kinerja. Tingkat kemampuan yang dimiliki, juga harus memenuhi criteria, kemampuan yang dimiliki bisa dilihat melalui pengalaman karyawan juga pemahaman para karyawan akan

setiap tugasnya. Selain itu, untuk menghasilkan kinerja yang baik, karyawan harus memiliki kesempatan dan perusahaan juga harus memberikannya. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner untuk mengukur bagaimana kinerja di pengaruhi oleh budaya perusahaan.

Hasil dari perhitungan untuk item Kinerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.16.**  
**Pernyataan Variabel Kinerja (Y)**

Item	Mean	%	Keterangan
Y <sub>1.1</sub>	4,02	80,5	Tinggi
Y <sub>1.2</sub>	4	80	Tinggi
Y <sub>1.3</sub>	4,05	81	Tinggi
Y <sub>1.4</sub>	4,02	80,5	Tinggi
Y <sub>1.5</sub>	4,07	81,5	Tinggi
Y <sub>1.6</sub>	3,97	79,5	Tinggi
Y <sub>1.7</sub>	3,85	77	Tinggi
Y <sub>1.8</sub>	3,95	79	Tinggi
Y <sub>2.1</sub>	3,8	76	Tinggi
Y <sub>2.2</sub>	3,7	74	Tinggi
Y <sub>2.3</sub>	3,87	77,5	Tinggi
Y <sub>2.4</sub>	4	80	Tinggi
Y <sub>2.5</sub>	3,97	79,5	Tinggi
Y <sub>2.6</sub>	4	80	Tinggi
Y <sub>3.1</sub>	3,97	79,5	Tinggi
Y <sub>3.2</sub>	3,95	79	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.16.

Y <sub>3,3</sub>	3,97	79,5	Tinggi
Y <sub>3,4</sub>	4	80	Tinggi
Y <sub>3,5</sub>	3,92	78,5	Tinggi
<b>Total Mean</b>	3,95	79,08	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran III hal 157)

Berdasarkan Tabel 4.16. diatas dapat dilihat bahwa mayoritas memberikan penilaian setuju terhadap Kinerja dengan rata-rata sebesar 3,95 (79 persen) yang berada pada kriteria tinggi. Penilaian tertinggi terjadi pada indikator “dalam menangani klien saya, saya selalu menunjukkan bahwa klien adalah bagian dari kami” yaitu dengan rata – rata skor sebesar 4,07 dengan penilaian yang tinggi atau 81,5 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2 dan penilaian terendah terjadi pada indikator “yakin bila promosi dan kenaikan pangkat berdasarkan prestasi kerja” dengan rata-rata sebesar 3,7 atau sebesar 74 persen skor berada pada interval 3,41 – 4,2.

Artinya karyawan PT. Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur sangat dipengaruhi oleh budaya perusahaan, selain mencerminkan budaya melalui cara mereka bersikap dan menyelesaikan pekerjaan, karyawan juga membawa para klien (pelanggan) untuk masuk atau menjadi bagian dari perusahaan. Dengan sebaik mungkin melayani para klien, agar para klien merasa puas dan membawa citra yang baik bagi perusahaan.

**Tabel 4.17.**  
**Rekapitulasi Kategori Nilai Mean Tiap–tiap Variabel**

Variabel	Mean	Persentase Hasil Penilaian	Kategori
Inisiatif Individu ( $X_1$ )	4,11	82,32	Tinggi
Toleransi Resiko ( $X_2$ )	3,77	75,5	Tinggi
Pengarahan ( $X_3$ )	3,97	79,42	Tinggi
Integrasi ( $X_4$ )	3,57	71,5	Tinggi
Dukungan Manajemen ( $X_5$ )	3,88	77,67	Tinggi
Kontrol ( $X_6$ )	3,84	76,8	Tinggi
Identitas ( $X_7$ )	3,84	76,9	Tinggi
Sistem Penghargaan ( $X_8$ )	4,11	82,25	Tinggi
Toleransi Konflik ( $X_9$ )	3,93	78,7	Tinggi
Pola-pola Komunikasi ( $X_{10}$ )	3,93	78,67	Tinggi
Budaya Organisasi ( $X$ )	3,9	77,97	Tinggi
Kinerja ( $Y$ )	4.02	80.4	Tinggi

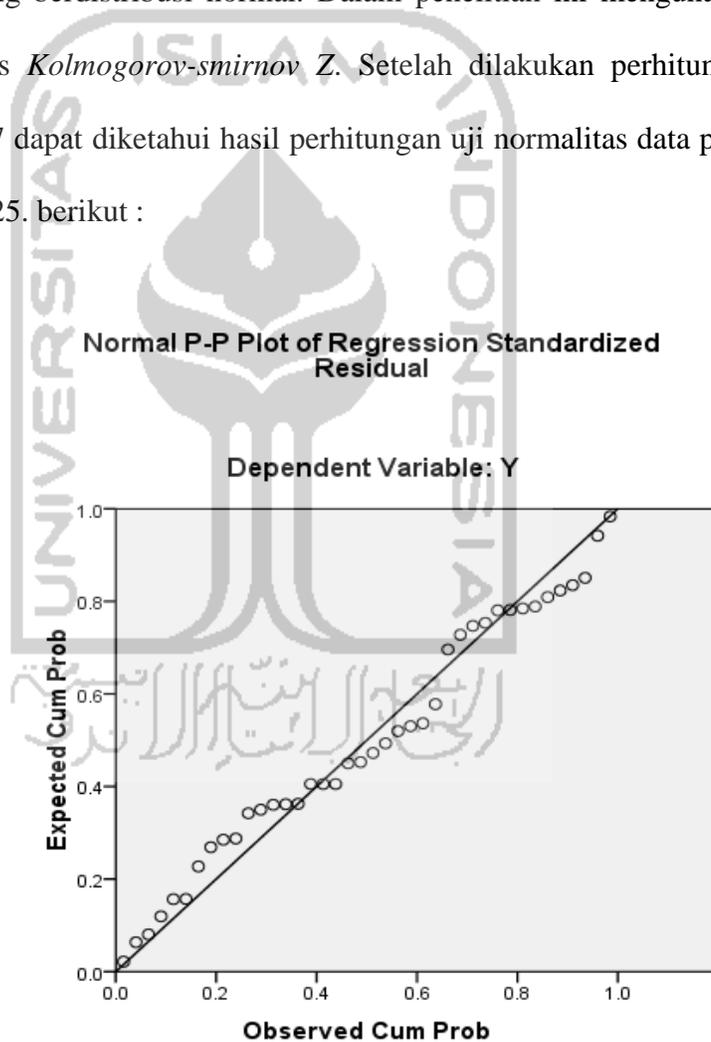
Sumber: Data Primer yang diolah 2012 (lampiran III hal 152-157)

Dari Tabel 4.17. diketahui bahwa berdasarkan kategori skor total dan skor rata–rata tiap–tiap variabel bahwa prosentase tertinggi adalah inisiatif individu dan prosentase terendah adalah integrasi.

### 4.3. Uji Asumsi Klasik

#### 4.3.1. Uji Normalitas

Uji normalitas dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa sampel diambil dari populasi yang berdistribusi normal. Dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dan rumus *Kolmogorov-smirnov Z*. Setelah dilakukan perhitungan dengan program SPSS 17 dapat diketahui hasil perhitungan uji normalitas data pada Gambar 4.1. dan Tabel 4.25. berikut :



**Gambar 4.1.**

#### **Analisis Grafik Uji Normalitas**

Sumber: Data primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 165)

Pada Gambar 4.1. menunjukkan normal probability plots titik-titik menyebar berhimpit disekitar diagonal dan hal ini menunjukkan bahwa residual terdistribusi secara normal.

**Tabel 4.18.**

**Uji Kolmogorov-Smirnov**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Standardized Residual
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	40
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.86231650
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.083
	Negative	-.084
	Kolmogorov-Smirnov Z	.530
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.941

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 138)

Tabel 4.17. menunjukkan nilai Kolmogorov-Smirnov sebesar 0,530 dan tidak signifikan pada 0,05. Jadi dapat disimpulkan bahwa residual terdistribusi normal atau dengan kata lain residual berdistribusi normal

#### 4.3.2. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independenya. Menurut Ghazali (2006:95) variabel yang menyebabkan multikolonieritas dapat dilihat dari tolerance

yang lebih kecil daripada 0,1 atau nilai VIF yang lebih besar daripada nilai 10.

Berikut ini tabel 4.26. menunjukkan hasil uji multikolonieritas.

**Tabel 4.19.**  
**Hasil Uji Multikolonieritas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>	
		Tolerance	VIF
1	X <sub>1</sub>	.737	1.357
	X <sub>2</sub>	.584	1.712
	X <sub>3</sub>	.419	2.386
	X <sub>4</sub>	.627	1.595
	X <sub>5</sub>	.900	1.111
	X <sub>6</sub>	.413	2.424
	X <sub>7</sub>	.443	2.256
	X <sub>8</sub>	.612	1.635
	X <sub>9</sub>	.458	2.183
	X <sub>10</sub>	.663	1.509

a. Dependent Variable: Y

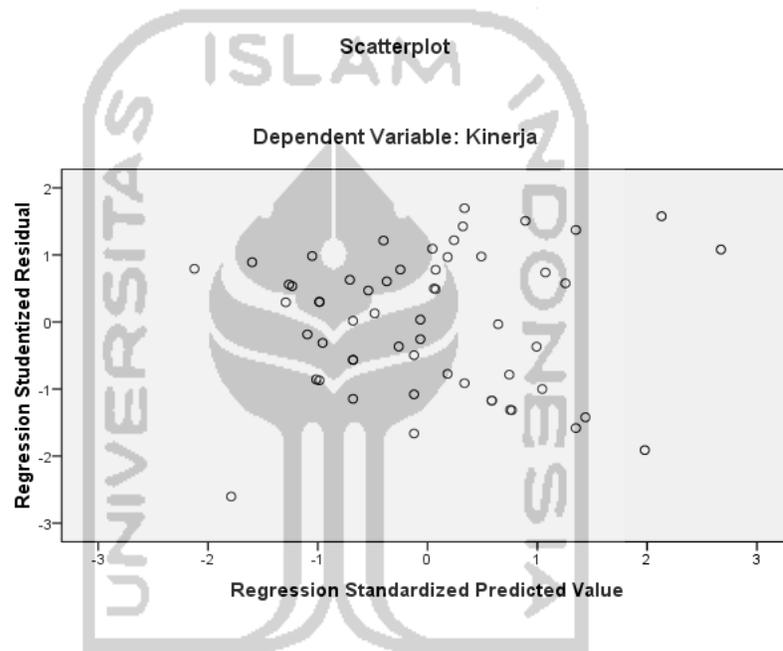
Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 138)

Dari Tabel 4.18. dapat dilihat bahwa nilai toleransi dari setiap variabel bebas menunjukkan angka  $> 0,10$  dan semuanya memiliki nilai VIF lebih kecil dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolonieritas antar variabel independen dalam model regresi.

#### 4.3.3. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedasitas adalah varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Regresi yang baik seharusnya tidak terjadi

heteroskedastisitas. Untuk penelitian ini peneliti menggunakan cara dengan melihat grafik Scatter Plot dengan antara nilai prediksi terikat Kinerja (dependen) yaitu SRESID dengan residualnya Budaya (independen). Grafik plot yang dihasilkan pada gambar 4.2. sebagai berikut:



**Gambar 4.2**  
**Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: data primer diolah 2012 (Lampiran II hal 139)

Berdasarkan Gambar 4.2. tersebut maka tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini dapat dibuktikan pada titik-titik yang menyebar baik diatas maupun dibawah angka nol pada sumbu Y yang tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu.

#### 4.4. Analisis Regresi Berganda

##### 4.4.1. Analisis Pengaruh Variabel Budaya Terhadap Variabel Kinerja

Analisis regresi berganda adalah suatu alat analisis peramalan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikat untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih dengan satu variabel terikat. Berikut ini tabel 4.27. menunjukkan hasil regresi berganda.

**Tabel 4.20.**  
**Hasil Regresi Linier Berganda**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.700	.520		1.347	.189			
X1	.038	.060	.050	.639	.528	.087	.118	.043
X2	-.043	.064	-.060	-.674	.506	.138	-.124	-.046
X3	.188	.065	.301	2.880	.007	.511	.472	.195
X4	.183	.034	.460	5.383	.000	.658	.707	.364
X5	.138	.036	.275	3.853	.001	.353	.582	.261
X6	-.020	.027	-.076	-.724	.475	-.184	-.133	-.049
X7	.099	.057	.175	1.721	.096	.389	.304	.116
X8	.130	.054	.207	2.394	.023	.472	.406	.162
X9	-.005	.044	-.012	-.125	.902	-.091	-.023	-.008
X10	.131	.046	.235	2.822	.009	.582	.464	.191

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 137)

Persamaan yang penulis pakai adalah persamaan regresi berganda yaitu :

$$Y = a + b1X_1 + b2X_2 + b3X_3 + b4X_4 + b5X_5 + b6X_6 + b7X_7 + b8X_8 + b9X_9 + b10X_{10}$$

Dengan menggunakan olah data SPSS 17, maka menjadi:

$$Y = 0,700 + 0,050X_1 - 0,060X_2 + 0,301X_3 + 0,460X_4 + 0,275X_5 - 0,076X_6 + 0,175X_7 + 0,207X_8 - 0,012X_9 + 0,235X_{10}$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang dibentuk maka dapat diketahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat yaitu sebagai berikut :

1. Konstanta (a) sebesar 0,700 artinya jika variabel independen dianggap konstan, maka kinerja karyawan sebesar 0,700
2. Koefisien regresi variabel Inisiatif Individu ( $b_1$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,050; Artinya, setiap peningkatan Inisiatif Individu sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,050 poin.
3. Koefisien regresi variabel Toleransi Resiko ( $b_2$ ) bernilai negatif, yaitu sebesar -0,060; Artinya setiap peningkatan Toleransi Resiko sebesar 1 poin akan menurunkan juga kinerja sebesar -0,060 poin.
4. Koefisien regresi variabel Pengarahan ( $b_3$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,301; Artinya, setiap peningkatan Pengarahan sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,301 poin.
5. Koefisien regresi variabel Integrasi ( $b_4$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,460; Artinya, setiap peningkatan Integrasi sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,460 poin.

6. Koefisien regresi variabel Dukungan Manajemen ( $b_5$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,275; Artinya, setiap peningkatan Dukungan Manajemen sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,275 poin.
7. Koefisien regresi variabel Kontrol ( $b_6$ ) bernilai negatif, yaitu sebesar -0,076; Artinya setiap peningkatan Kontrol sebesar 1 poin akan menurunkan juga kinerja sebesar -0,076 poin.
8. Koefisien regresi variabel Identitas ( $b_7$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,175; Artinya, setiap peningkatan Identitas sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,175 poin.
9. Koefisien regresi variabel Sistem Penghargaan ( $b_8$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,207; Artinya, setiap peningkatan Sistem Penghargaan sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,207 poin.
10. Koefisien regresi variabel Toleransi Konflik ( $b_9$ ) bernilai negatif, yaitu sebesar -0,012; Artinya setiap peningkatan Toleransi sebesar 1 poin akan menurunkan juga kinerja sebesar -0,012 poin.
11. Koefisien regresi variabel Pola-Pola Komunikasi ( $b_{10}$ ) bernilai positif, yaitu sebesar 0,235; Artinya, setiap peningkatan Pola-Pola Komunikasi sebesar 1 poin akan meningkatkan kinerja sebesar 0,235 poin.

#### 4.4.2. Uji Hipotesis Signifikansi Parsial (uji t)

##### 1) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Inisiatif Individu ( $b_1$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_1$  (inisiatif individu) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Inisiatif Individu tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Inisiatif Individu berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan t hitung dan signifikansi

Dari output didapat t ebesar 0,639 dan signifikansi 0,528.

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

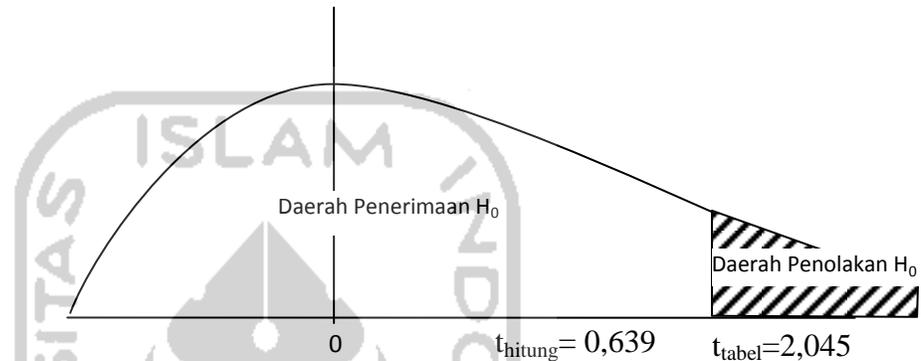
- Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t$  hitung  $< t$  tabel ( $0,639 < 2,045$ ) dan signifikansi  $> 0,05$  ( $0,528 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa inisiatif individu tidak berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.3.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Inisiatif Individu**

## 2) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Toleransi Resiko ( $b_2$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_2$  (Toleransi Resiko) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Toleransi Resiko tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Toleransi Resiko berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar  $-0,674$  dan signifikansi  $0,506$ .

c) Menentukan  $t$  tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

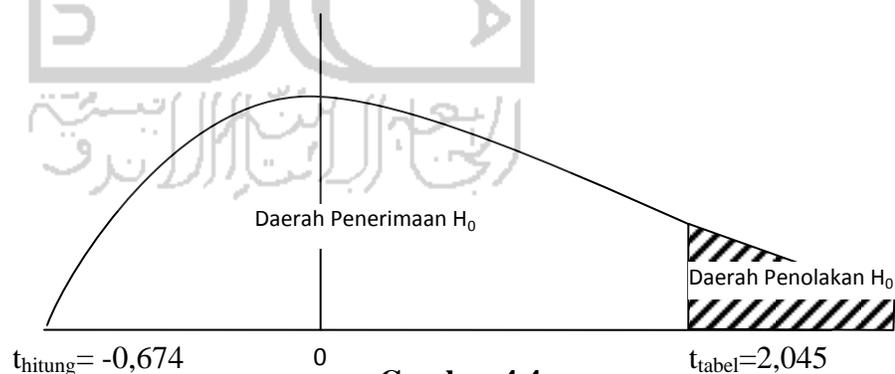
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $-0,674 < 2,045$ ) dan signifikansi  $> 0,05$  ( $0,506 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Toleransi Resiko tidak berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.4.**

**Kurva Hipotesis uji t Variabel Toleransi Resiko**

### 3) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Pengarahan ( $b_3$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_3$  (Pengarahan) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Pengarahan tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Pengarahan berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar 2,880 dan signifikansi 0,007.

c) Menentukan  $t$  tabel

$t$  tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n - k - 1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk  $t$  tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

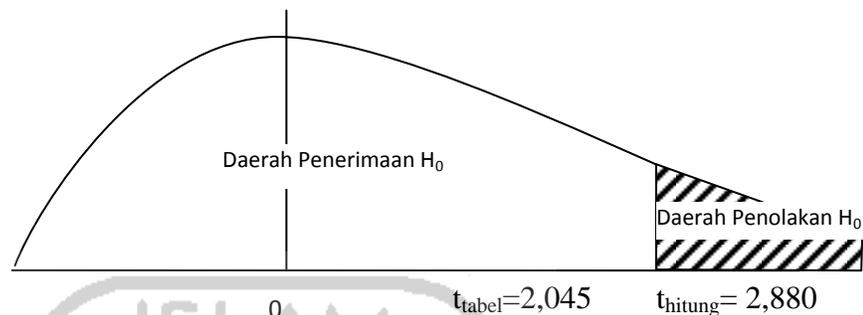
- Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima
- Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $2,880 > 2,045$ ) dan signifikansi  $<$  0,05 ( $0,007 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Pengarahan berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.5.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Pengarahan**

#### 4) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Integrasi ( $b_4$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_4$  (Integrasi) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Integrasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Integrasi berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar 5,383 dan signifikansi 0,000.

c) Menentukan  $t$  tabel

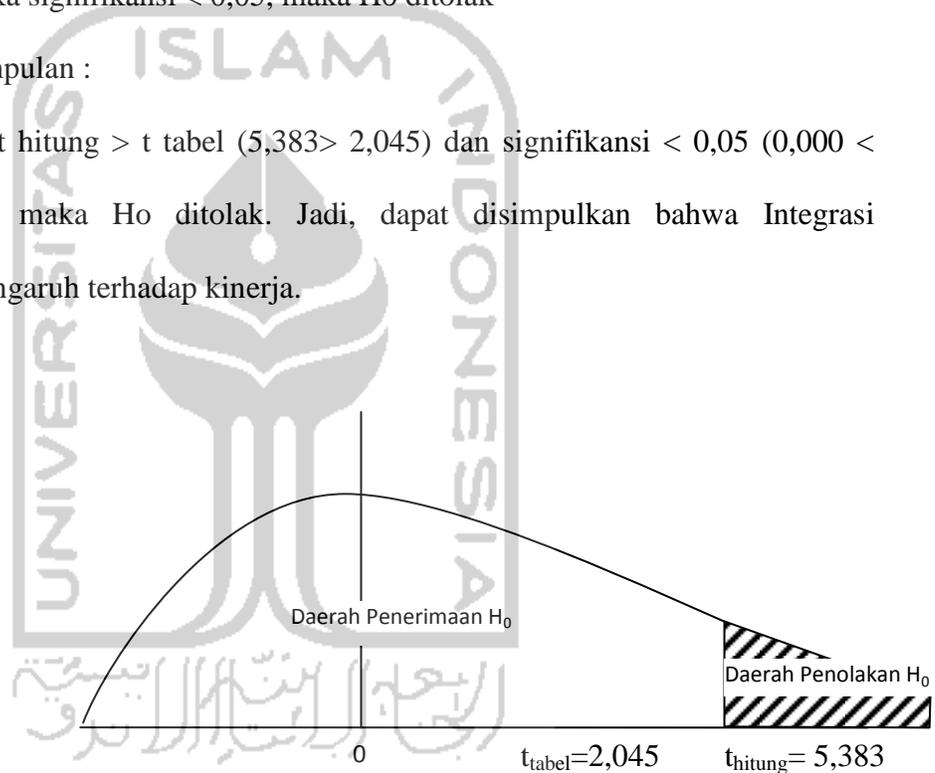
$t$  tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk  $t$  tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
  - Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.
- e) Berdasarkan signifikansi :
- Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
  - Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,383 > 2,045$ ) dan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Integrasi berpengaruh terhadap kinerja.



**Gambar 4.6.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Integrasi**

### 5) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Dukungan Manajemen ( $b_5$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_5$  (Dukungan Manajemen) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Dukungan Manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Dukungan Manajemen berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar 3,853 dan signifikansi 0,001.

c) Menentukan  $t$  tabel

$t$  tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk  $t$  tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

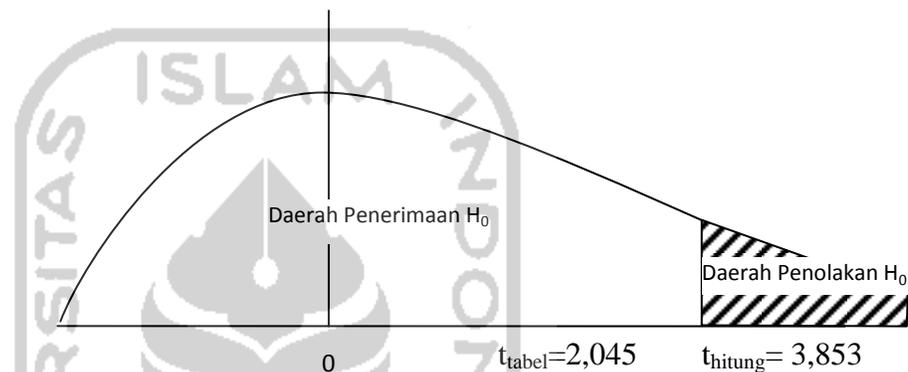
- Jika  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, maka  $H_0$  diterima
- Jika  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $3,853 > 2,045$ ) dan signifikansi  $>$   $0,05$  ( $0,001 <$   
 $0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa dukungan  
 manajemen berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.7.**  
**Kurva Hipotesis uji  $t$  Variabel Dukungan Manajemen**

#### 6) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Kontrol ( $b_6$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_6$  (Kontrol) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Kontrol tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Kontrol berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar  $-0,724$  dan signifikansi  $0,475$ .

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

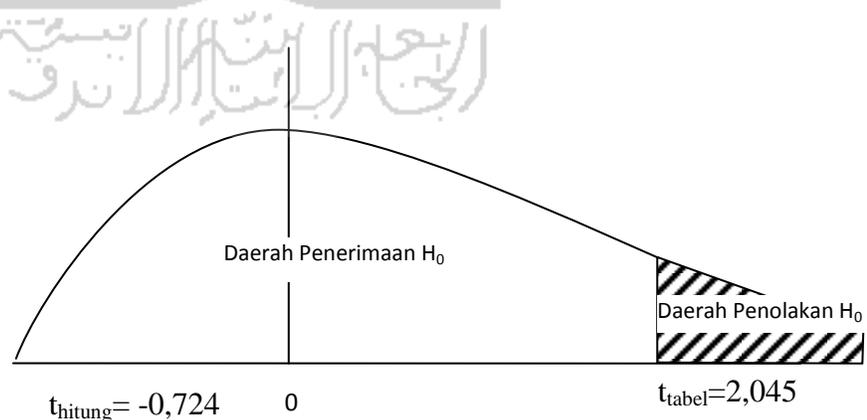
- Jika t hitung  $<$  t tabel, maka  $H_0$  diterima
- Jika t hitung  $>$  t tabel, maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai t hitung  $<$  t tabel ( $-0,724 < 2,045$ ) dan signifikansi  $>$  0,05 ( $0,475 >$  0,05), maka  $H_0$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Kontrol tidak berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.8.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Kontrol**

### 7) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Identitas (b<sub>7</sub>)

Uji koefisien regresi secara parsial X<sub>7</sub> (identitas) terhadap Y (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

Ho : Identitas tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : Identitas berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan t hitung dan signifikansi

Dari output didapat t hitung sebesar 1,721 dan signifikansi 0,096.

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n - k - 1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

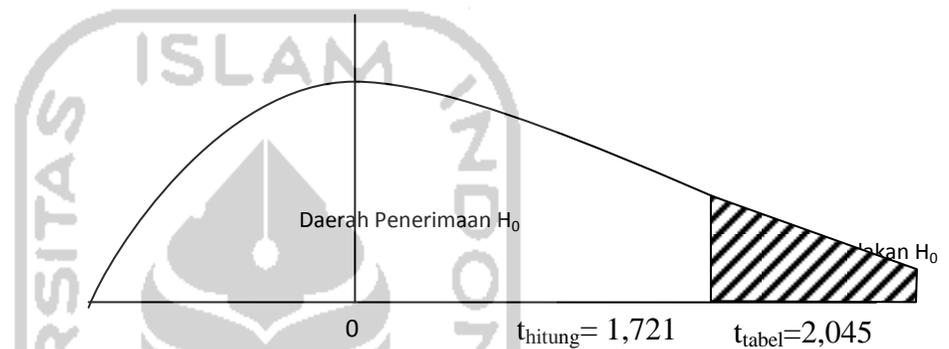
- Jika  $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ , maka Ho diterima
- Jika  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka Ho ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka Ho diterima
- Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka Ho ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel ( $1,721 < 2,045$ ) dan signifikansi  $>$   $0,05$  ( $0,96 >$   $0,05$ ), maka  $H_0$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa identitas tidak berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.9.**  
**Kurva Hipotesis uji  $t$  Variabel Identitas**

#### 8) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Sistem Penghargaan ( $b_8$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_8$  (Sistem Penghargaan) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Sistem penghargaan tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Sistem Penghargaan berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan  $t$  hitung dan signifikansi

Dari output didapat  $t$  hitung sebesar 2,394 dan signifikansi 0,023.

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

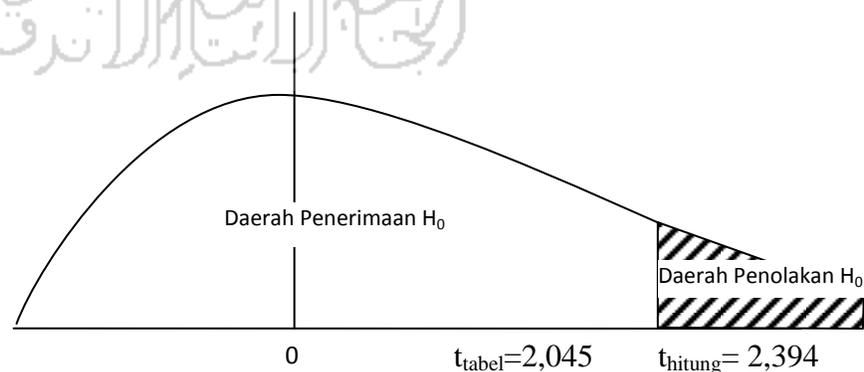
- Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,394 > 2,045$ ) dan signifikansi  $< 0,05$  ( $0,023 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sistem penghargaan berpengaruh terhadap kinerja



**Gambar 4.10.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Sistem Penghargaan**

### 9) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Toleransi Konflik (b<sub>9</sub>)

Uji koefisien regresi secara parsial X<sub>9</sub> (Toleransi Konflik) terhadap Y (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

Ho : Toleransi Konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja

Ha : Toleransi Konflik berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan t hitung dan signifikansi

Dari output didapat t hitung sebesar -0,125 dan signifikansi 0,902.

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan df = n-k-1 sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

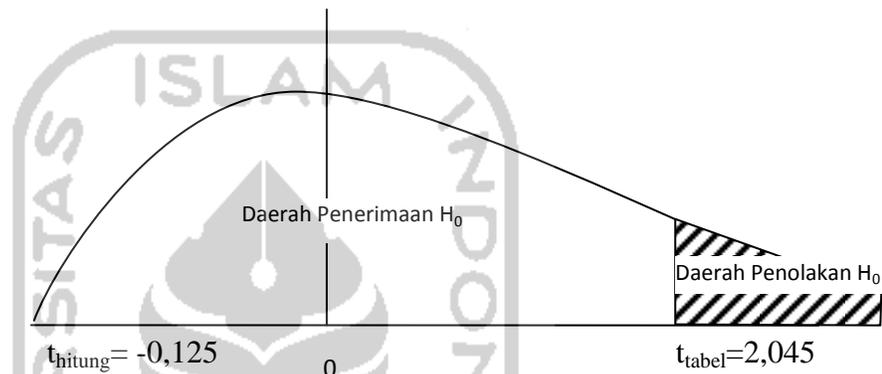
- Jika t hitung < t tabel, maka Ho diterima
- Jika t hitung > t tabel, maka Ho ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi > 0,05, maka Ho diterima
- Jika signifikansi < 0,05, maka Ho ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai t hitung < t tabel ( $-0,125 < 2,045$ ) dan signifikansi > 0,05 ( $0,902 > 0,05$ ), maka  $H_0$  diterima. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Toleransi Konflik tidak berpengaruh terhadap kinerja.



**Gambar 4.11.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Toleransi Konflik**

#### 10) Uji Hipotesis Signifikansi Koefisien Variabel Pola-Pola Komunikasi ( $b_{10}$ )

Uji koefisien regresi secara parsial  $X_{10}$  (Pola-Pola Komunikasi) terhadap  $Y$  (kinerja) ditunjukkan oleh tabel Coefficients. Hipotesis penelitian yang akan di uji dirumuskan secara statistik berikut :

a) Merumuskan hipotesis :

$H_0$  : Pola-Pola Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja

$H_a$  : Pola-Pola Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja

b) Menentukan t hitung dan signifikansi

Dari output didapat t hitung sebesar 2,822 dan signifikansi 0,009.

c) Menentukan t tabel

t tabel dapat dilihat pada signifikansi 0,05 dengan derajat kebebasan  $df = n-k-1$  sementara itu, hasil yang diperoleh untuk t tabel sebesar 2,045

d) Kriteria pengujian

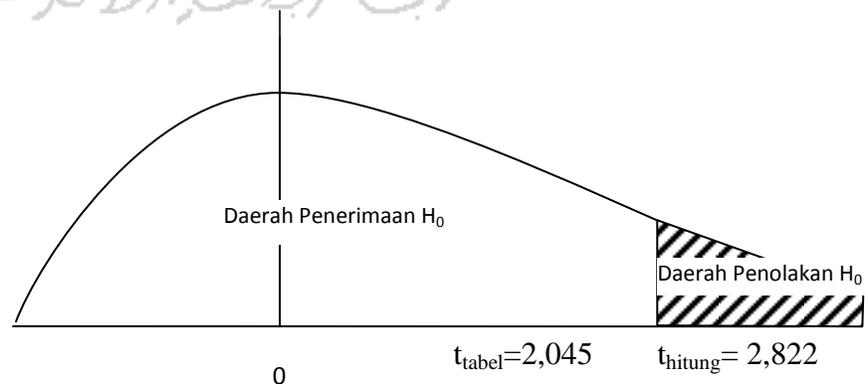
- Jika t hitung  $<$  t tabel, maka  $H_0$  diterima
- Jika t hitung  $>$  t tabel, maka  $H_0$  ditolak.

e) Berdasarkan signifikansi :

- Jika signifikansi  $>$  0,05, maka  $H_0$  diterima
- Jika signifikansi  $<$  0,05, maka  $H_0$  ditolak

f) Kesimpulan :

Nilai t hitung  $>$  t tabel ( $2,822 > 2,045$ ) dan signifikansi  $<$  0,05 ( $0,009 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa Pola-Pola Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja.



**Gambar 4.12.**  
**Kurva Hipotesis uji t Variabel Pola-Pola Komunikasi**

#### 4.4.3. Uji Hipotesis Koefisien Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat Secara Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh variabel budaya terhadap kinerja. Pengujian menggunakan taraf signifikansi 0,05. Pada penelitian ini peneliti menggunakan Uji F untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara variabel budaya terhadap kinerja. Berikut ini tabel 4.28. hasil pengujian uji F.

**Tabel 4.21.**  
**Hasil Perhitungan Uji F**

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.674	10	.067	18.937	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.103	29	.004		
	Total	.777	39			

a. Predictors: (Constant), X10, X9, X1, X5, X3, X2, X8, X4, X7, X6

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 146)

a. Merumuskan hipotesis

- Ho = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara simultan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- $H_a$  = Inisiatif individu, toleransi resiko, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, kontrol, identitas, system penghargaan, toleransi konflik dan pola-pola komunikasi sebagai komponen pembentuk budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan..

b. Menentukan F hitung dan signifikansi

Dari output diperoleh F hitung sebesar 18,937 dan signifikansi sebesar 0,000.

c. Menentukan Ftabel

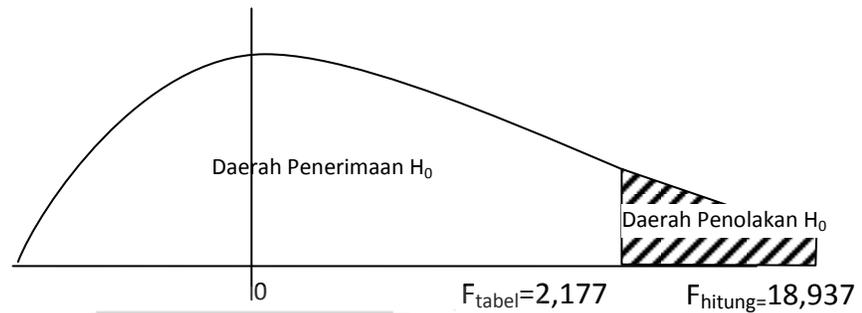
Ftabel dapat dilihat pada tabel statistik pada tingkat signifikansi 0,05 dengan df 1 (jumlah variabel -1) = 10, dan df 2 (n-k-1). Hasil yang diperoleh Ftabel adalah sebesar 2,177.

c. Kriteria pengujian

- Jika F hitung < F tabel, maka  $H_0$  diterima.
- Jika F hitung > F tabel, maka  $H_0$  ditolak.

d. Kesimpulan

F hitung > F tabel (18,937 > 2,177) dan signifikansi < 0,05 (0,000 < 0,05), maka  $H_0$  ditolak. Jadi, dapat disimpulkan bahwa variabel Budaya secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap Kinerja. Secara jelas untuk mengetahui apakah hipotesis diterima, maka dapat dilihat dari kurva berikut ini.



**Gambar 4.13**  
**Kurva Hipotesis Uji F**

#### 4.4.4. Uji Koefisien Korelasi Berganda

Koefisien determinasi pada intinya adalah untuk mengukur seberapa besar dalam menerangkan variasi variabel independen yang mempengaruhi variabel dependen. Berikut hasil dari pengolahan data SPSS 17.0 berdasarkan periode yang telah ditentukan :

**Tabel 4.22.**  
**Hasil Perhitungan Uji Determinasi Berganda**

R	R Square
0,931	0,867

Sumber: Data Primer Diolah 2012 (Lampiran II hal 146)

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas dapat dilihat bahwa nilai *R Square* ( $R^2$ ) atau kuadrat R menunjukkan koefisien determinasi. Angka ini akan diubah ke bentuk persen, artinya persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai  $R^2$  sebesar 0,867 artinya variabel budaya memberikan sumbangan atau kontribusi sebesar 86,7 persen pada variabel kinerja. Sedangkan

sisanya sebesar 13,3 persen (100 persen – 86,7 persen) merupakan kontribusi variabel lain yang tidak diteliti.

## **4.5. Pembahasan**

### **4.5.1. Pembahasan Analisis Deskriptif**

Berdasarkan analisis deskriptif budaya organisasi menunjukkan bahwa seluruh item variabel memiliki rata-rata yang tinggi. Pada variabel budaya organisasi penilaian tertinggi terjadi pada indikator “Inisiatif Individu” Hal ini menandakan bahwa manajemen PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta timur Divisi Marketing mampu membangun dan menerapkan visi perusahaan dengan jelas kepada karyawan sehingga karyawan memahami visi perusahaan serta muncullah inisiatif individu yang tinggi pada setiap karyawan.

Berdasarkan analisis deskriptif kinerja menunjukkan bahwa item variabel menunjukkan rata-rata yang tinggi. Pada variabel kinerja penilaian tertinggi terjadi pada indikator “Motivasi Kerja” hal ini menandakan bahwa karyawan Divisi Marketing PT. Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur memiliki semangat kerja yang tinggi terlihat dari tingginya nilai pertanyaan motivasi kerja dalam variabel kinerja. Motivasi kerja adalah hal yang penting yang harus dimiliki karyawan, untuk mencapai hasil kerja yang baik guna meningkatkan kualitas diri maupun perusahaan.

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pengujian pengaruh budaya organisasi dan kinerja karyawan secara bersama-sama menunjukkan hasil nilai F sebesar 18,937 dengan  $p = 0,000$ . Dari nilai ini (nilai  $p$  dibawah 0,05), diketahui bahwa variabel independen (budaya organisasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Hasil pengujian ini sesuai dengan hipotesis penelitian, yaitu terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) budaya organisasi terhadap kinerja diterima atau **terbukti**.

Hal ini menandakan bahwa dalam hasil uji regresi terdapat pengaruh positif dan negatif terhadap kinerja karyawan. Indikator yang berpengaruh positif yaitu inisiatif individu, pengarahan, integrasi, dukungan manajemen, identitas, system penghargaan, dan pola-pola komunikasi. Artinya ketika delapan indikator budaya organisasi ini semakin ditingkatkan dalam perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan indikator yang berpengaruh negatif yaitu toleransi resiko, kontrol, dan toleransi konflik. Artinya ketika tiga indikator budaya organisasi ini semakin ditingkatkan dalam perusahaan akan semakin menurunkan kinerja karyawan. Besar sumbangan variabel budaya secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 86,7

persen. Artinya seluruh variabel budaya organisasi memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5.3. Analisis Pengaruh Secara Parsial Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.**

##### **1. Analisis pengaruh Inisiatif Individu terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa inisiatif individu mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 0,639 dan signifikansi sebesar 0,528 lebih dari 0,05. Adanya pengaruh yang tidak signifikan ini berarti apabila inisiatif individu semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

##### **2. Analisis pengaruh Toleransi Resiko terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Toleransi Resiko mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien -0,674 dan signifikansi sebesar 0,506 lebih dari 0,05. Adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan ini berarti apabila toleransi resiko semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan menurunkan kinerja karyawan.

### **3. Analisis pengaruh Pengarahan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengarahan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 2,880 dan signifikansi sebesar 0,007 kurang dari 0,05. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini berarti apabila pengarahan semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### **4. Analisis pengaruh Integrasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 5,383 dan signifikansi sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini berarti apabila integrasi semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

### **5. Analisis pengaruh Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 3,853 dan signifikansi sebesar 0,001 kurang

dari 0,05. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini berarti apabila dukungan manajemen semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

#### **6. Analisis pengaruh Kontrol terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kontrol mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien  $-0,724$  dan signifikansi sebesar  $0,475$  lebih dari  $0,05$ . Adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan ini berarti apabila dukungan manajemen semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan menurunkan kinerja karyawan.

#### **7. Analisis pengaruh Identitas terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien  $1,721$  dan signifikansi sebesar  $0,096$  lebih dari  $0,05$ . Adanya pengaruh positif dan tidak signifikan ini berarti apabila identitas semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan menurunkan kinerja karyawan.

### **8. Analisis pengaruh Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 2,394 dan signifikansi sebesar 0,023 kurang dari 0,05. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini berarti apabila penghargaan semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

### **9. Analisis pengaruh Toleransi Konflik terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien -0,125 dan signifikansi sebesar 0,902 lebih dari 0,05. Adanya pengaruh negatif dan tidak signifikan ini berarti apabila toleransi konflik semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan menurunkan kinerja karyawan.

### **10. Analisis pengaruh Pola-pola Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola-pola komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur. Sumbangan ini dapat dilihat dari nilai koefisien 2,822 dan signifikansi sebesar 0,009 lebih

dari 0,05. Adanya pengaruh positif dan signifikan ini berarti apabila pola-pola komunikasi semakin ditingkatkan dalam perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh secara parsial budaya organisasi terhadap kinerja diterima atau **terbukti**.

Berikut rekapitulasi dari hasil pengujian hipotesis:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
1	H <sub>1</sub> : Terdapat pengaruh secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat	Hipotesis Terbukti
2	H <sub>2</sub> : Terdapat pengaruh secara simultan variabel bebas terhadap variabel terikat	Hipotesis Terbukti

Dari seluruh penjelasan dan table diatas, maka dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis telah **terbukti**. dan tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mencari bagaimana pengaruh budaya organisasi PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur Divisi Marketing mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan telah memiliki dan menerapkan budaya organisasi dengan baik berdasarkan perhitungan melalui analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasannya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Karakteristik karyawan Divisi Marketing PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur mayoritas karyawan adalah laki-laki, berusia produktif antara 26-43 tahun, masa kerja terbanyak adalah 5-10 tahun, dan pendidikan mayoritas karyawan berpendidikan S1.
2. Analisis deskriptif karyawan memberikan penilaian tertinggi variabel Budaya Organisasi terhadap indikator inisiatif individu dengan rata-rata penilaian sebesar 4,112 (82,24 persen) yang berada pada kategori tinggi. Variabel kinerja karyawan memiliki nilai tertinggi terhadap indikator motivasi kerja dengan rata-rata penilaian sebesar 3,995 (79,9 persen).
3. Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel Integrasi ( $X_4$ ), Dukungan Manajemen ( $X_5$ ), Pengarahan ( $X_3$ ), Pola-Pola Komunikasi ( $X_{10}$ ), Sistem Penghargaan ( $X_8$ ), Inisiatif Individu ( $X_1$ ), dan Identitas ( $X_7$ ) terhadap Kinerja ( $Y$ ) Karyawan. Sedangkan variabel Toleransi Resiko ( $X_2$ ), Kontrol

( $X_6$ ), dan Toleransi Konflik ( $X_9$ ) berpengaruh negatif terhadap Kinerja (Y) karyawan.

4. Berdasarkan hasil perhitungan terhadap uji secara simultan atau bersama-sama dengan menggunakan Uji F menunjukkan bahwa  $F_{hitung} > F_{tabel}$ . Dengan demikian, hipotesis pertama yang berbunyi “terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur” diterima atau hipotesis **terbukti**.
5. Berdasarkan hasil uji secara parsial dengan menggunakan uji t terhadap variabel Budaya (X) terhadap Kinerja (Y) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan yaitu, variabel Integrasi ( $X_4$ ), Dukungan Manajemen ( $X_5$ ), Pengarahan ( $X_3$ ), Pola-Pola Komunikasi ( $X_{10}$ ), dan Sistem Penghargaan ( $X_8$ ). Dari hasil uji t, variabel budaya yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel Integrasi. Dengan demikian, hipotesis pertama yang berbunyi “terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dari variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Frisian Flag Indonesia Divisi Marketing Cabang Jakarta Timur” diterima atau hipotesis **terbukti**.

## 5.2. Saran

1. PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur telah menetapkan budaya melalui visi & misi organisasi. Hal itu juga terbukti mampu diaplikasikan oleh para karyawan dalam setiap perilaku dan cara para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Saran peneliti agar perusahaan terus mampu memelihara dan mengembangkan budaya yang baik, karena sebagai perusahaan yang menjual produk yang juga memiliki skala besar dalam masyarakat, budaya perusahaan yang baik memang menjadi hal yang sangat penting, sebagai pencitraan perusahaan dalam masyarakat.
2. Kinerja karyawan PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur sudah cukup baik, dengan memiliki hasil kinerja yang memuaskan bagi perusahaan juga perilaku karyawan yang mampu menjaga dan melestarikan budaya perusahaan. Saran peneliti agar perusahaan mampu meningkatkan & mempertahankan faktor pembentuk budaya organisasi yang memberikan kontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karena kinerja karyawan sangat penting untuk menjadi perhatian, dengan kinerja yang baik dari karyawan maka kinerja perusahaan secara keseluruhan juga akan berpengaruh.

### Daftar Pustaka

- Alwi, Syafarudin. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Arikunto, Suharsini. 1999. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Darsono. 2006. *Manajemen Keuangan Pendekatan Praktis Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan*. Jakarta: Diadit Media.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesembilan. Jakarta: Indeks.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja, Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Farrah, Nastassia. (2007). *Pengaruh Budaya Organisasi, Kecerdasan Emosional, dan Etika Kerja Islam terhadap Prestasi Kerja Pegawai Administratif tetap*. Skripsi sarjana (tidak dipublikasikan). Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar. 2005. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Refika Aditama.
- Mondy, Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Muhamad, Suwarsono. 2008. *Manajemen Strategik Konsep dan Kasus*. Edisi keempat. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.

- Rachmawati, Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Rini, DA. (2008), Pengaruh Budaya Perusahaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel moderating Motivasi studi kasus RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbin, Stephen P. 1994. *Teori Organisasi, Struktur, Desain dan Aplikasi*. Edisi ketiga. Jakarta: Arcan.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi (Pengertian, Makna dan Aplikasinya)*. Cetakan pertama. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Soedjono. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Karyawan pada terminal penumpang umum di Surabaya*. Diambil dari 15 november dari <http://puslit.petra.ac.id~puslit/jurnals>.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2004. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Tavip, Hendra Permana.(2009), *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT. Angkasa Pura I (persero) Yogyakarta*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.
- Tika, Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veithzal, H. Rivai. 2003 "Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank (Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri)", ISSN, Vol.10,No.1,97-110.

Zakky, Fahma.(2009), *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Susu “Warga Mulya” di Pakem Sleman*, Skripsi Sarjana (tidak dipublikasikan), Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.



## Lampiran I

### Kuesioner Penelitian

#### A. Identitas Responden

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Posisi/Jabatan :

Lama Bekerja :

#### B. Kuesioner Peneliti

##### Bagian I

Responden diminta untuk memberikan penilaian terhadap **kinerja karyawan di PT PANCA PRIMA MINING SAMARINDA** dengan memberi jawaban/tanggapan terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini sesuai dengan kenyataan yang dialami, dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kategori jawaban berikut :

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

KS = Kurang Setuju

TS = tidak setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
X1.	Inisiatif Individu					
1.	Setiap tugas saya lakukan berdasarkan inisiatif saya sendiri.					
2.	Saya tidak memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan tugas.					
3.	Saya menyelesaikan tugas dengan baik & bertanggung jawab.					
4.	Setiap tugas saya lakukan berdasarkan perintah atasan.					
5.	Saya memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan tugas.					
X2.	Toleransi Risiko					
1	Saya sudah mengetahui segala risiko dalam pekerjaan saya.					
2	Saya tidak menerima segala resiko dari pekerjaan saya.					
3.	Manajemen risiko yang ada dalam perusahaan kurang baik.					
4.	Perusahaan peduli terhadap setiap risiko					

	yang dihadapi karyawan.					
5.	Saya menerima segala risiko dari pekerjaan saya					
6.	Manajemen risiko yang ada dalam perusahaan sangat baik					
X3.	Pengarahan					
1.	Saya menerima pengarahan yang cukup dalam setiap tugas.					
2.	Pengarahan yang diberikan atasan tidak membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
3.	Saya membutuhkan pengarahan dalam setiap tugas.					
4.	Pengarahan yang diberikan atasan sangat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
5.	Saya tidak membutuhkan pengarahan dalam setiap tugas.					
6.	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan visi-misi perusahaan					
X4.	Integrasi					

1.	Kerjasama antar atasan dan karyawan terkoordinasi dengan baik					
2.	Kekompakkan tim kerja dapat mendorong kualitas yang dihasilkan					
3.	Keahlian saya tidak sesuai dengan pekerjaan yang diberikan perusahaan.					
4.	Kerjasama antar atasan dan karyawan tidak terkoordinasi dengan baik.					
X5.	Dukungan Manajemen					
1.	Saya mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan atasan.					
2.	Atasan tidak mampu membuat motivasi kerja saya meningkat.					
3.	Perhatian manajer terhadap karyawan sangat membantu kelancaran pekerjaan					
4.	Saya tidak mengalami kesulitan untuk berkomunikasi dengan atasan.					
5.	Atasan mampu membuat motivasi kerja saya meningkat.					
6.	Perusahaan memiliki media info & teknologi yang memadai					

X6.	<p>Kontrol</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan selalu mengontrol tugas karyawan.</li> <li>2. Saya tidak senang apabila perusahaan mengontrol pekerjaan saya.</li> <li>3. Hubungan antar individu dikontrol oleh perusahaan</li> <li>4. Saya senang apabila perusahaan mengontrol pekerjaan saya.</li> <li>5. Perusahaan tidak pernah mengontrol tugas karyawan.</li> </ol>					
X7.	<p>Identitas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya menjadi bagian dari kesuksesan perusahaan.</li> <li>2. Tidak ada transparansi identitas antar karyawan-atasan.</li> <li>3. Perilaku kerja saya mencermnkan visi-misi perusahaan.</li> <li>4. Karyawan mengetahui dengan baik identitas (profil) perusahaan</li> <li>5. Adanya transparansi identitas antar</li> </ol>					

	karyawan-atasan.					
X8.	Sistem Penghargaan					
1.	Perusahaan memberikan penghargaan yang tepat untuk setiap karyawan.					
2.	Untuk mendapatkan penghargaan saya tidak bekerja lebih giat.					
3.	Perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi.					
4.	Saya bekerja lebih giat untuk mendapatkan penghargaan					
5.	Perusahaan kurang tepat dalam memberikan penghargaan terhadap karyawan.					
6.	Penghargaan yang diberikan perusahaan terbukti mampu memotivasi seluruh karyawan					
X9.	Toleransi Konflik					
1.	Karyawan tidak diberi kesempatan memperbaiki kesalahan.					
2.	Perusahaan memberikan peringatan terlebih dulu terhadap pelanggaran yang					

	dilakukan.					
3.	Karyawan berkesempatan memperbaiki kesalahan					
4.	Antar karyawan-atasan dapat menyelesaikan konflik dengan baik.					
5.	Perusahaan tidak memberikan peringatan terlebih dahulu terhadap pelanggaran yang dilakukan.					
X10.	Pola-pola Komunikasi					
1.	Memiliki komunikasi yg baik antar karyawan-atasan					
2.	Pola komunikasi atasan tidak mampu diterima oleh seluruh karyawan.					
3.	Pengambilan keputusan dilakukan bersama					
4.	Karyawan diberikan kebebasan untuk mengutarakan pendapat.					
5.	Pola komunikasi atasan mampu diterima oleh seluruh karyawan.					
6.	Antar karyawan-atasan tidak memiliki komunikasi yang baik.					

NO	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Y1.	Motivasi Kerja					
1.	Dalam menyelesaikan pekerjaan, saya harus mendapatkan hasil yang terbaik.					
2.	Yakin bila promosi dan kenaikan pangkat berdasarkan prestasi kerja.					
3.	Saya sudah merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya raih.					
4.	Saya bersedia mematuhi peraturan.					
5.	Dalam menangani klien saya, saya selalu menunjukkan bahwa klien adalah bagian dari kami					
6.	Saya melakukan pekerjaan dengan lebih baik dari rekan kerja saya.					
7	Saya belum merasa puas dengan hasil pekerjaan yang saya raih.					
8..	Saya tidak bersedia mematuhi peraturan.					
Y2.	Tingkat kemampuan yang dimiliki					
1.	Kecakapan kerja yang saya miliki (dalam melaksanakan tugas) sudah sangat baik.					

2.	Pengalaman saya selama bertugas, berpengaruh terhadap penyelesaian tugas.					
3.	Hasil kerja sesuai harapan dan jadwal yang ditentukan.					
4.	Saya harus memiliki pemahaman yang jelas dalam menyelesaikan tugas.					
5.	Pengalaman selama bertugas, tidak berpengaruh terhadap penyelesaian tugas.					
6.	Hasil kerja tidak sesuai harapan dan jadwal yang ditentukan.					
Y3.	Kesempatan					
1.	Lingkungan kerja perusahaan sudah cukup menunjang saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					
2.	Permasalahan yang ada dalam pekerjaan selalu menghambat saya dalam menyelesaikannya,					
3.	Perusahaan sudah memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi para karyawan.					
4.	Permasalahan yang ada dalam pekerjaan					

	tidak menjadi hambatan yang besar bagi saya.					
5.	Lingkungan kerja tidak membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan.					



## Lampiran II

### Hasil Pengujian Hipotesis

#### Correlations

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	TOTAL X1
X1.1	Pearson Correlation	1	-.087	.900**	-.087	.086	.697**
	Sig. (2-tailed)		.595	.000	.595	.599	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X1.2	Pearson Correlation	-.087	1	-.096	1.000**	.260	.498**
	Sig. (2-tailed)	.595		.554	.000	.105	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.3	Pearson Correlation	.900**	-.096	1	-.096	.265	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000	.554		.554	.099	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X1.4	Pearson Correlation	-.087	1.000**	-.096	1	.260	.498**
	Sig. (2-tailed)	.595	.000	.554		.105	.001
	N	40	40	40	40	40	40
X1.5	Pearson Correlation	.086	.260	.265	.260	1	.615**
	Sig. (2-tailed)	.599	.105	.099	.105		.000
	N	40	40	40	40	40	40
TOTAL X1	Pearson Correlation	.697**	.498**	.759**	.498**	.615**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.001	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.601	5

## Correlations

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.466**	-.131	-.046	.109	.279	.421**
	Sig. (2-tailed)		.002	.420	.780	.501	.081	.007
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.2	Pearson Correlation	.466**	1	.025	.424**	.198	-.108	.515**
	Sig. (2-tailed)	.002		.879	.006	.220	.509	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.3	Pearson Correlation	-.131	.025	1	.348*	.407**	.119	.548**
	Sig. (2-tailed)	.420	.879		.028	.009	.466	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.4	Pearson Correlation	-.046	.424**	.348*	1	.621**	-.046	.606**
	Sig. (2-tailed)	.780	.006	.028		.000	.780	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.5	Pearson Correlation	.109	.198	.407**	.621**	1	.706**	.873**
	Sig. (2-tailed)	.501	.220	.009	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X2.6	Pearson Correlation	.279	-.108	.119	-.046	.706**	1	.585**
	Sig. (2-tailed)	.081	.509	.466	.780	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL X2	Pearson Correlation	.421**	.515**	.548**	.606**	.873**	.585**	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.621	6

## Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	TOTAL X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.909**	.647**	.647**	.647**	.429**	.882**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3.2	Pearson Correlation	.909**	1	.598**	.598**	.598**	.385*	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3.3	Pearson Correlation	.647**	.598**	1	1.000**	1.000**	.716**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3.4	Pearson Correlation	.647**	.598**	1.000**	1	1.000**	.716**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3.5	Pearson Correlation	.647**	.598**	1.000**	1.000**	1	.716**	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X3.6	Pearson Correlation	.429**	.385*	.716**	.716**	.716**	1	.690**
	Sig. (2-tailed)	.006	.014	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL X3	Pearson Correlation	.882**	.854**	.914**	.914**	.914**	.690**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.912	6

## Correlations

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	TOTAL X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.424**	.529**	.745**	.949**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40
X4.2	Pearson Correlation	.424**	1	-.255	.244	.442**
	Sig. (2-tailed)	.006		.113	.130	.004
	N	40	40	40	40	40
X4.3	Pearson Correlation	.529**	-.255	1	.298	.628**
	Sig. (2-tailed)	.000	.113		.062	.000
	N	40	40	40	40	40
X4.4	Pearson Correlation	.745**	.244	.298	1	.793**
	Sig. (2-tailed)	.000	.130	.062		.000
	N	40	40	40	40	40
TOTAL X4	Pearson Correlation	.949**	.442**	.628**	.793**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	4

## Correlations

**Correlations**

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	X5.6	TOTAL X5
X5.1	Pearson Correlation	1	1.000**	.569**	.569**	.569**	.520**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5.2	Pearson Correlation	1.000**	1	.569**	.569**	.569**	.520**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5.3	Pearson Correlation	.569**	.569**	1	1.000**	1.000**	.866**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5.4	Pearson Correlation	.569**	.569**	1.000**	1	1.000**	.866**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5.5	Pearson Correlation	.569**	.569**	1.000**	1.000**	1	.866**	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X5.6	Pearson Correlation	.520**	.520**	.866**	.866**	.866**	1	.849**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL X5	Pearson Correlation	.849**	.849**	.911**	.911**	.911**	.849**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	6

## Correlations

Correlations

		X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X6.5	TOTAL X6
X6.1	Pearson Correlation	1	.854**	.955**	.979**	.754**	.977**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X6.2	Pearson Correlation	.854**	1	.750**	.836**	.660**	.889**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X6.3	Pearson Correlation	.955**	.750**	1	.935**	.702**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X6.4	Pearson Correlation	.979**	.836**	.935**	1	.787**	.978**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X6.5	Pearson Correlation	.754**	.660**	.702**	.787**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
TOTAL X6	Pearson Correlation	.977**	.889**	.931**	.978**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	5

## Correlations

Correlations

		X7.1	X7.2	X7.3	X7.4	X7.5	TOTAL X7
X7.1	Pearson Correlation	1	.543**	.463**	.576**	.489**	.833**
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.001	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X7.2	Pearson Correlation	.543**	1	-.080	.657**	.882**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.624	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X7.3	Pearson Correlation	.463**	-.080	1	-.063	-.111	.380*
	Sig. (2-tailed)	.003	.624		.697	.497	.016
	N	40	40	40	40	40	40
X7.4	Pearson Correlation	.576**	.657**	-.063	1	.823**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.697		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X7.5	Pearson Correlation	.489**	.882**	-.111	.823**	1	.830**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.497	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
TOTAL X7	Pearson Correlation	.833**	.806**	.380*	.799**	.830**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	5

## Correlations

		X8.1	X8.2	X8.3	X8.4	X8.5	X8.6	TOTAL X8
X8.1	Pearson Correlation	1	.179	.618**	.569**	.562**	1.000**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.268	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8.2	Pearson Correlation	.179	1	.821**	.000	.424**	.179	.604**
	Sig. (2-tailed)	.268		.000	1.000	.006	.268	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8.3	Pearson Correlation	.618**	.821**	1	.263	.348*	.618**	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.101	.028	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8.4	Pearson Correlation	.569**	.000	.263	1	.320*	.569**	.639**
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.101		.044	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8.5	Pearson Correlation	.562**	.424**	.348*	.320*	1	.562**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.028	.044		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X8.6	Pearson Correlation	1.000**	.179	.618**	.569**	.562**	1	.854**
	Sig. (2-tailed)	.000	.268	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
TOTAL X8	Pearson Correlation	.854**	.604**	.854**	.639**	.641**	.854**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Reliability

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.809	6

## Correlations

Correlations

		X9.1	X9.2	X9.3	X9.4	X9.5	TOTAL X9
X9.1	Pearson Correlation	1	.593**	.425**	.928**	.593**	.888**
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X9.2	Pearson Correlation	.593**	1	.169	.706**	1.000**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000		.298	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X9.3	Pearson Correlation	.425**	.169	1	.251	.169	.580**
	Sig. (2-tailed)	.006	.298		.118	.298	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X9.4	Pearson Correlation	.928**	.706**	.251	1	.706**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.118		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40
X9.5	Pearson Correlation	.593**	1.000**	.169	.706**	1	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.298	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40
TOTAL X9	Pearson Correlation	.888**	.822**	.580**	.880**	.822**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	5

## Correlations

Correlations

		X10.1	X10.2	X10.3	X10.4	X10.5	X10.6	Tot_X10
X10.1	Pearson Correlation	1	.507**	.587**	.587**	.429**	.803**	.734**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.006	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10.2	Pearson Correlation	.507**	1	.820**	.820**	.513**	.822**	.890**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.001	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10.3	Pearson Correlation	.587**	.820**	1	1.000**	.820**	.894**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10.4	Pearson Correlation	.587**	.820**	1.000**	1	.820**	.894**	.710**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10.5	Pearson Correlation	.429**	.513**	.820**	.820**	1	.782**	.531**
	Sig. (2-tailed)	.006	.001	.000	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
X10.6	Pearson Correlation	.803**	.822**	.894**	.894**	.782**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
Tot_X10	Pearson Correlation	.734**	.890**	.710**	.710**	.531**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	6

		Tot_Y
Y1.1	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y1.2	Pearson Correlation	.338
	Sig. (2-tailed)	.033
	N	40
Y1.3	Pearson Correlation	.466**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40
Y1.4	Pearson Correlation	.515**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y1.5	Pearson Correlation	.537**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y1.6	Pearson Correlation	.489**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y1.7	Pearson Correlation	.496**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y1.8	Pearson Correlation	.461**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	40
Y2.1	Pearson Correlation	.472**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	40
Y2.2	Pearson Correlation	.402*
	Sig. (2-tailed)	.0510
	N	40
Y2.3	Pearson Correlation	.389
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	40

Y2.4	Pearson Correlation	.380 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	40
Y2.5	Pearson Correlation	.351 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.027
	N	40
Y2.6	Pearson Correlation	.380 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	40
Y3.1	Pearson Correlation	.385 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014
	N	40
Y3.2	Pearson Correlation	.515 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y3.3	Pearson Correlation	.489 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	40
Y3.4	Pearson Correlation	.549 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	40
Y3.5	Pearson Correlation	.366 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.020
	N	40
Tot_Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	40

### Reliability

Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	40	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.764	19

**Regression****Variables Entered/Removed**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X10, X9, X1, X5, X3, X2, X8, X4, X7, X6 <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.931 <sup>a</sup>	.867	.821	.05964

a. Predictors: (Constant), X10, X9, X1, X5, X3, X2, X8, X4, X7, X6

b. Dependent Variable: Y

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.674	10	.067	18.937	.000 <sup>a</sup>
	Residual	.103	29	.004		
	Total	.777	39			

a. Predictors: (Constant), X10, X9, X1, X5, X3, X2, X8, X4, X7, X6

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.700	.520		1.347	.189			
	X1	.038	.060	.050	.639	.528	.087	.118	.043
	X2	-.043	.064	-.060	-.674	.506	.138	-.124	-.046
	X3	.188	.065	.301	2.880	.007	.511	.472	.195
	X4	.183	.034	.460	5.383	.000	.658	.707	.364
	X5	.138	.036	.275	3.853	.001	.353	.582	.261
	X6	-.020	.027	-.076	-.724	.475	-.184	-.133	-.049
	X7	.099	.057	.175	1.721	.096	.389	.304	.116
	X8	.130	.054	.207	2.394	.023	.472	.406	.162
	X9	-.005	.044	-.012	-.125	.902	-.091	-.023	-.008
	X10	.131	.046	.235	2.822	.009	.582	.464	.191

a. Dependent Variable: Y

## UJI MULTIKOLNIERITAS

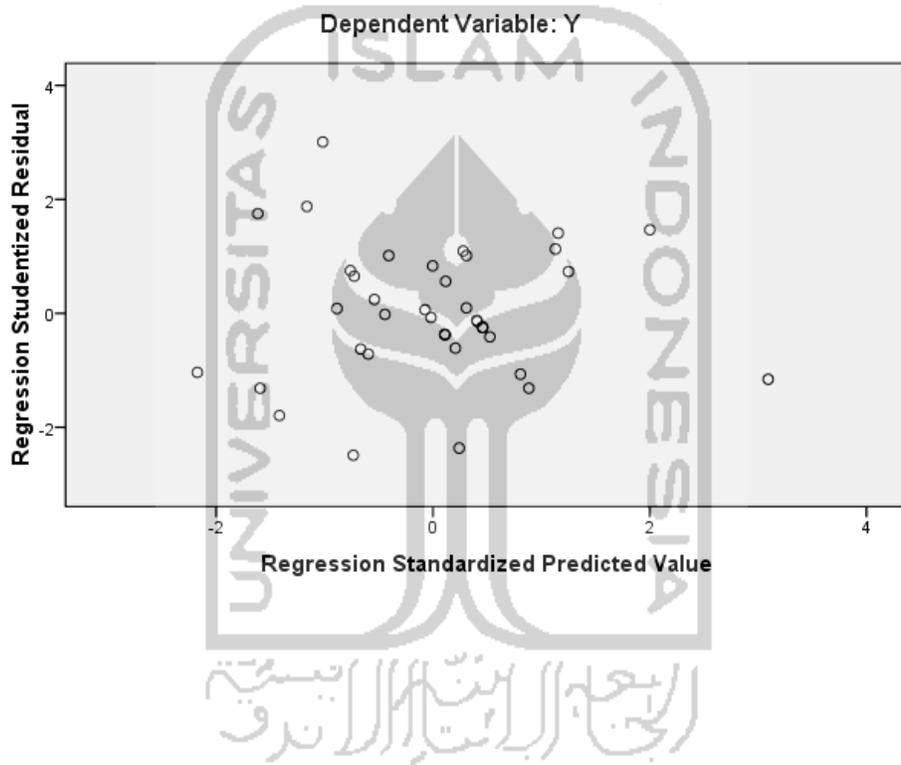
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.737	1.357
	X2	.584	1.712
	X3	.419	2.386
	X4	.627	1.595
	X5	.900	1.111
	X6	.413	2.424
	X7	.443	2.256
	X8	.612	1.635
	X9	.458	2.183
	X10	.663	1.509

a. Dependent Variable: Y

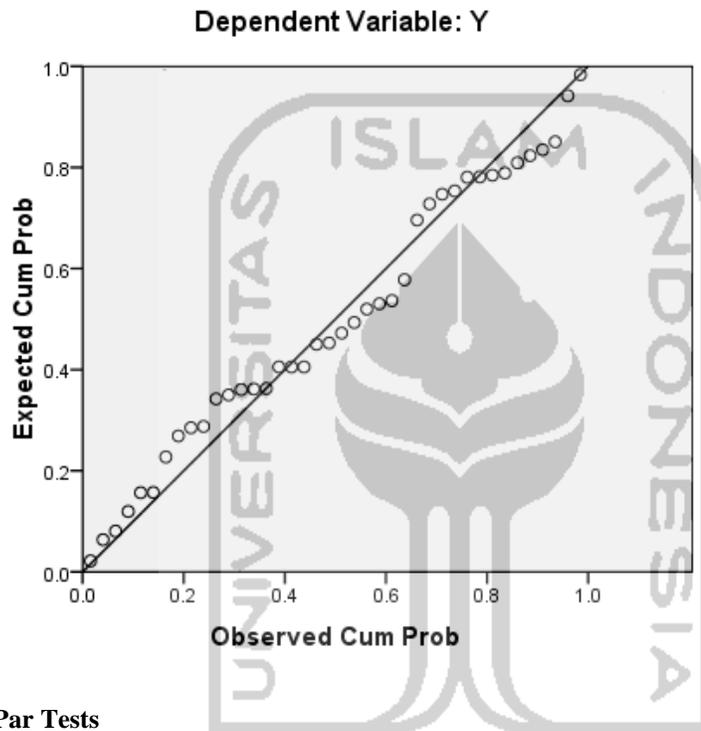
**UJI HETEROSKEDASTISITAS**  
Charts

**Scatterplot**



## UJI NORMALITAS

### Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Standardized Residual
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	N	40
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.86231650
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.083
	Negative	-.084
	Kolmogorov-Smirnov Z	.530
	Asymp. Sig. (2-tailed)	.941

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Lampiran III Skor Hasil Kuisioner

No	Inisiatif Individu							Toleransi Resiko							
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Tot_X1	x1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Tot_X2	X2
1	4	4	5	3	5	21	4,2	5	4	3	4	4	5	25	4,17
2	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
3	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
4	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
5	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	4	4	3	4	23	3,83
6	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	4	4	3	4	23	3,83
7	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
8	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
9	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
10	4	5	4	4	4	21	4,2	4	4	3	4	3	4	22	3,67
11	4	4	4	3	5	20	4	4	4	3	4	4	5	24	4
12	4	4	4	3	4	19	3,8	4	5	3	4	3	4	23	3,83
13	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
14	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
15	5	4	5	3	4	21	4,2	4	4	3	4	3	4	22	3,67
16	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
17	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
18	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	4	4	3	4	23	3,83
19	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	4	4	5	5	26	4,33
20	4	5	4	4	5	22	4,4	4	4	3	4	3	4	22	3,67
21	4	4	4	3	5	20	4	4	4	3	4	3	4	22	3,67
22	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
23	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
24	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
25	4	4	4	3	4	19	3,8	4	5	4	5	5	4	27	4,5
26	5	4	5	3	4	21	4,2	4	4	4	4	3	4	23	3,83
27	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
28	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
29	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
30	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
31	5	4	5	3	4	21	4,2	4	4	4	4	3	4	23	3,83
32	4	4	4	3	4	19	3,8	5	5	3	4	3	4	24	4
33	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
34	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
35	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
36	5	4	5	3	5	22	4,4	4	4	3	4	3	4	22	3,67
37	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67
38	4	4	4	3	4	19	3,8	4	5	3	4	3	4	23	3,83
39	5	4	5	3	4	21	4,2	5	5	3	4	3	4	24	4
40	4	4	4	3	4	19	3,8	4	4	3	4	3	4	22	3,67

Pengarahan								Integrasi					
X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	Tot_X3	x3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	Tot_X4	x4
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	5	4	17	4,25
5	5	5	5	5	4	29	4,83	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	3	4	4	4	4	23	3,83	4	3	4	3	14	3,50
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	5	4	16	4,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	3	14	3,50
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	5	4	16	4,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	3	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
3	3	3	3	3	3	18	3,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	3	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	3	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	3	4	15	3,75
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	3	4	4	15	3,75
3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	12	3,00

Dukungan manajemen								Kontrol							
X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	X5.6	Tot_X5	x5	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X6.5	Tot_X6	x6	
4	4	4	4	4	5	25	4,17	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	2	2	2	1	1	8	1,60	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	3	19	3,80	
3	3	4	4	4	4	22	3,67	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	3	19	3,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	5	4	4	4	21	4,20	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
3	3	4	4	4	4	22	3,67	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	3	19	3,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	5	4	4	4	21	4,20	
3	3	4	4	4	4	22	3,67	4	4	4	4	3	19	3,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	2	2	2	2	2	10	2,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	5	4	4	4	21	4,20	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
3	3	4	4	4	4	22	3,67	4	4	4	4	3	19	3,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	5	3	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	5	4	4	3	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
3	3	3	3	3	3	18	3,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
3	3	3	3	3	3	18	3,00	4	4	4	4	4	20	4,00	
3	3	3	3	3	3	18	3,00	5	5	5	5	4	24	4,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	3	19	3,80	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	4	4	4	4	3	19	3,80	
3	3	4	4	4	4	22	3,67	3	3	3	3	3	15	3,00	
4	4	4	4	4	4	24	4,00	3	3	3	3	3	15	3,00	

Indentitas							Sistem Penghargaan							
X7.1	X7.2	X7.3	X7.4	X7.5	Tot_X7	x7	X8.1	X8.2	X8.3	X8.4	X8.5	X8.6	Tot_x8	x8
5	4	4	4	4	21	4,20	5	5	5	5	5	5	30	5,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	5	4	4	25	4,17
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	5	5	4	4	4	26	4,33
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	5	4	4	25	4,17
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	5	5	4	4	4	26	4,33
4	4	4	4	4	20	4,00	5	4	5	5	4	5	28	4,67
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	4	3	3	3	16	3,20	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	4	3	3	3	16	3,20	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	4	3	3	3	16	3,20	4	4	4	5	4	4	25	4,17
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	5	4	5	5	4	5	28	4,67
3	4	3	3	3	16	3,20	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	5	4	4	25	4,17
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	3	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	5	3	3	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	3	3	18	3,60	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	5	5	4	4	4	26	4,33
4	4	4	4	3	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	5	3	3	19	3,80	4	4	4	5	4	4	25	4,17
4	4	4	4	3	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	5	3	3	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	3	3	18	3,60	4	5	5	4	4	4	26	4,33

Toleransi							Komunikasi							
X9.1	X9.2	X9.3	X9.4	X9.5	Tot_X9	x9	X10.1	X10.2	X10.3	X10.4	X10.5	X10.6	Tot_X10	x10
4	4	4	4	4	20	4,00	4	5	5	5	5	4	28	4,67
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	3	4	4	4	4	23	3,83
5	4	4	5	4	22	4,40	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	3	3	4	4	4	4	22	3,67
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	3	3	3	3	15	3,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
3	3	3	3	3	15	3,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	3	4	4	3	18	3,60	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	3	5	3	3	18	3,60	3	3	4	4	4	4	22	3,67
5	5	5	5	5	25	5,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
5	4	4	5	4	22	4,40	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	3	4	4	4	4	23	3,83
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	3	4	4	19	3,80	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	3	3	4	4	4	4	22	3,67
4	4	4	4	4	20	4,00	2	3	3	3	3	3	17	2,83
4	4	4	4	4	20	4,00	4	4	4	4	4	4	24	4,00
4	4	4	4	4	20	4,00	4	3	4	3	3	3	20	3,33
5	4	4	5	4	22	4,40	4	3	4	4	4	4	23	3,83

Kinerja																			Tot_Y	MEAN Y3
Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4	Y2.5	Y2.6	Y3.1	Y3.2	Y3.3	Y3.4	Y3.5		
5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	82	4,315789474
4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	81	4,263157895
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	79	4,157894737
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	74	3,894736842
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3,894736842
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	76	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	79	4,157894737
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	72	3,789473684
4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3,842105263
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	74	3,894736842
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3,894736842
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	76	4
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	70	3,684210526
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	79	4,157894737
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	75	3,947368421
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	4,052631579
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3,842105263
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	77	4,052631579
4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	74	3,894736842
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	4
3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	71	3,736842105
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	75	3,947368421
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	75	3,947368421
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	69	3,631578947
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	74	3,894736842
4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	70	3,684210526
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	73	3,842105263

**Lampiran IV**  
**Data Klasifikasi Responden**  
**Jenis Kelamin**

Responden	Laki-laki	Perempuan
1	1	0
2	1	0
3	1	0
4	1	0
5	1	0
6	1	0
7	0	1
8	0	1
9	1	0
10	1	0
11	1	0
12	1	0
13	1	0
14	0	1
15	1	0
16	1	0
17	0	1
18	1	0
19	1	0
20	1	0
21	0	1
22	1	0
23	1	0
24	0	1
25	1	0
26	1	0
27	1	0
28	0	1
29	1	0
30	1	0
31	1	0
32	1	0
33	1	0
34	1	0
35	1	0
36	1	0
37	1	0
38	0	1
39	1	0
40	1	0
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>8</b>

## Usia

Responden	< 29 tahun	29-34 tahun	35-40 tahun	> 40 tahun
1	1	0	0	0
2	0	1	0	0
3	0	1	0	0
4	0	0	1	0
5	1	0	0	0
6	0	1	0	0
7	0	1	0	0
8	0	0	1	0
9	0	0	1	0
10	0	1	0	0
11	0	1	0	0
12	1	0	0	0
13	0	1	0	0
14	0	0	0	1
15	1	0	0	0
16	0	0	1	0
17	0	1	0	0
18	0	0	0	1
19	0	0	1	0
20	1	0	0	0
21	0	1	0	0
22	0	0	0	1
23	0	0	1	0
24	0	1	0	0
25	1	0	0	0
26	0	1	0	0
27	0	1	0	0
28	0	0	1	0
29	0	0	1	0
30	0	0	0	1
31	0	0	1	0
32	0	1	0	0
33	0	0	1	0
34	0	1	0	0
35	0	0	0	1
36	0	0	0	1
37	0	0	0	1
38	0	1	0	0
39	0	0	0	1
40	0	1	0	0
<b>Total</b>	6	16	10	8

### Pendidikan

Responden	SLTP	SMA	Diploma 1	Diploma 3	Sarjana S1	Pasca Sarjana
1	0	0	0	1	0	0
2	0	0	0	0	1	0
3	0	0	0	0	1	0
4	0	0	0	0	1	0
5	0	0	0	1	0	0
6	0	0	0	0	1	0
7	0	0	0	0	1	0
8	0	0	0	0	1	0
9	0	0	0	0	1	0
10	0	0	0	0	1	0
11	0	0	0	0	1	0
12	0	0	0	1	0	0
13	0	0	0	0	1	0
14	0	0	0	0	0	1
15	0	0	0	1	0	0
16	0	0	0	0	1	0
17	0	0	0	0	1	0
18	0	0	0	0	0	1
19	0	0	0	0	1	0
20	0	0	0	1	0	0
21	0	0	0	1	0	0
22	0	0	0	0	0	1
23	0	0	0	0	1	0
24	0	0	0	1	0	0
25	0	0	0	1	0	0
26	0	0	0	0	1	0
27	0	0	0	0	1	0
28	0	0	0	0	1	0
29	0	0	0	0	1	0
30	0	0	0	0	1	0
31	0	0	0	0	1	0
32	0	0	0	0	1	0
33	0	0	0	0	1	0
34	0	0	0	0	1	0
35	0	0	0	0	1	0
36	0	0	0	0	1	0
37	0	0	0	0	1	0

38	0	0	0	0	1	0
39	0	0	0	0	1	0
40	0	0	0	0	1	0
Total	0	0	0	8	29	3



### Lama Bekerja

Responden	< 5 tahun	5 – 10 tahun	11 – 15 tahun	> 15 tahun
1	1	0	0	0
2	1	0	0	0
3	1	0	0	0
4	0	0	0	1
5	1	0	0	0
6	0	1	0	0
7	0	1	0	0
8	0	0	0	1
9	0	0	1	0
10	0	1	0	0
11	0	1	0	0
12	1	0	0	0
13	0	1	0	0
14	0	0	0	1
15	1	0	0	0
16	0	0	1	0
17	0	1	0	0
18	0	0	0	1
19	0	0	1	0
20	1	0	0	0
21	0	1	0	0
22	0	0	0	1
23	0	0	1	0
24	0	1	0	0
25	1	0	0	0
26	0	1	0	0
27	0	1	0	0
28	0	0	1	0
29	0	0	1	0
30	0	0	0	1
31	0	0	1	0
32	0	1	0	0
33	0	0	1	0
34	0	1	0	0
35	0	0	0	1
36	0	0	0	1
37	0	0	0	1
38	0	1	0	0
39	0	0	0	1
40	0	1	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>

**Nomor** : F12-19027  
**Lampiran** : -  
**Perihal** : Permohonan Ijin Penelitian

**Kepada Yth.**

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

di-

YOGYAKARTA

1. Terima kasih atas pemilihan PT. Frisian Flag Indonesia cabang Jakarta Timur Divisi Marketing sebagai lokasi penelitian bagi mahasiswa Universitas Islam Indonesia Yogyakarta atas nama :

**MEGAWATI NUGRAHENI**

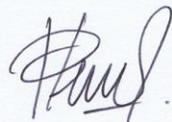
**NIM : 08311264**

2. Pada prinsipnya kami dapat menerima mahasiswa tersebut untuk melaksanakan penelitian, terhitung mulai tanggal 6 Februari 2012 s/d 15 Februari 2012.

3. Kepada mahasiswa tersebut diatas dipersilahkan menghubungi Asisten Manager Personalia dan Umum PT. Frisian Flag Indonesia cabang Jakarta Timur Divisi Marketing sebagai pembimbing.

4. Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

**Yogyakarta, 14 Februari 2012**  
**A.N. MANAGER PERSONALIA & UMUM**



**Jenry Ariaji SE**  
**NIP. 110811**



**SURAT KETERANGAN**  
**No. F12-29348/FL/VI/2012**

*Divisi Personalia & Umum PT Frisian Flag Indonesia Cabang Jakarta Timur dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa Saudari dari Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta atas nama :*

**Nama** : Megawati Nugraheni  
**No. Mahasiswa** : 08 311 264  
**Jurusan** : Manajemen  
**Alamat** : Perum Bima Asri C2, Mlati, Sinduadi,  
Sleman, Yogyakarta

*Telah mengadakan riset/penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di perusahaan kami tertanggal 6 Februari 2012 s/d 15 Februari 2012.*

*Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya.*

**Jakarta, 30 April 2012**  
**PT Frisian Flag Indonesia**  
**Divisi Personalia & Umum**



**Jenry Ariaji SE**  
**NIP. 110811**



**DATA DIRI PENELITIAN**

Nama : Megawati Nugraheni  
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 27 Januari 1990  
Alamat : Perum Bima Asri C2, Mlati, Sinduadi,  
Sleman, Yogyakarta  
e-mail : ega.duatujuh@gmail.com  
No. Mahasiswa : 08311264  
No. Handphone : 085725784445  
Pendidikan :

1. SDN 065 Tenggarong
2. SLTPN 1 Tenggarong
3. SMAN 1 Tenggarong
4. Universitas Islam Indonesia

Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam  
Indonesia